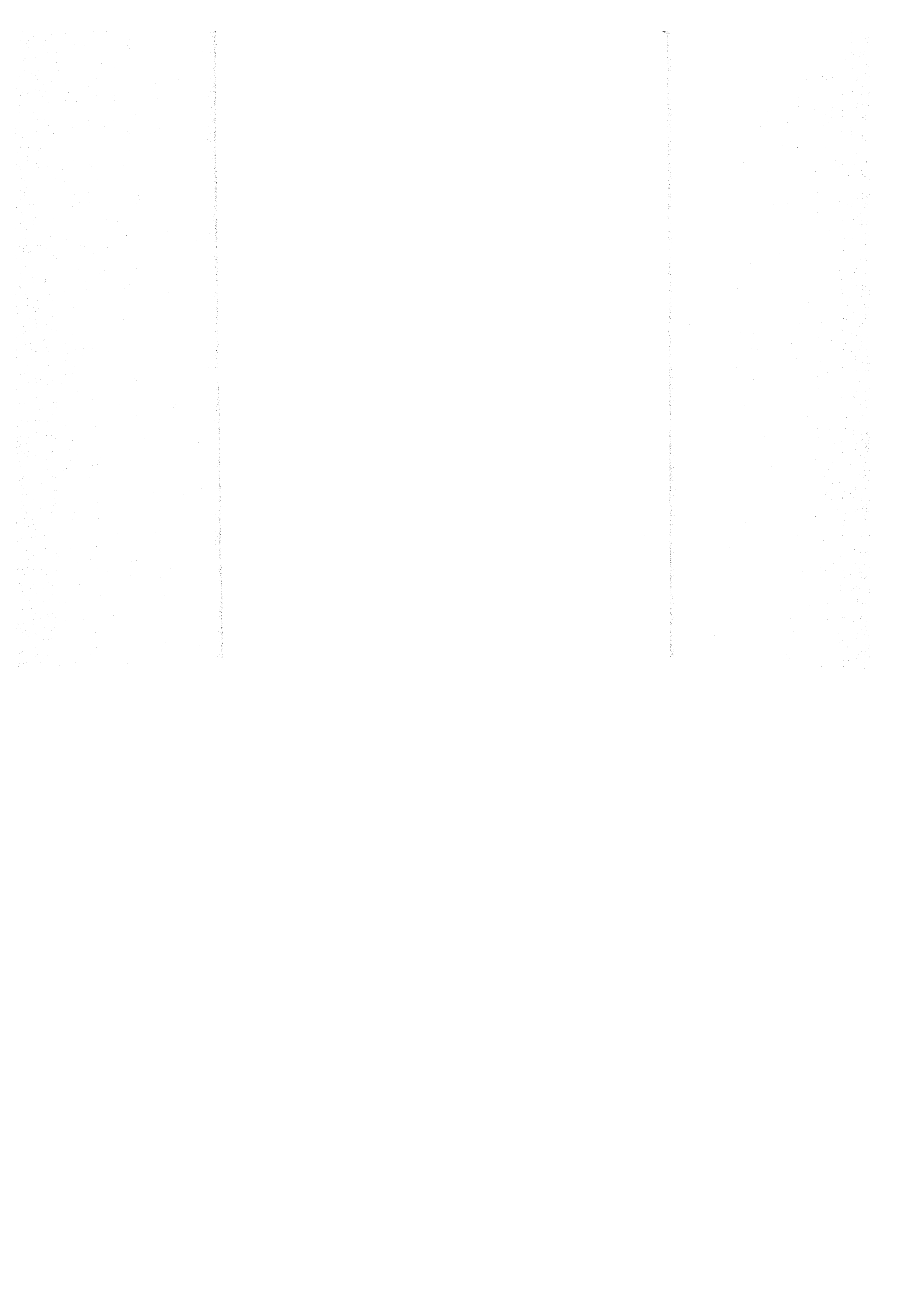
# التسويق

الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح
أستاذ إدارة الأعمال
عميد كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

الطبعة الخامسة

2007

الناشر
المكتب العربي الحديث
ت : 4846489 - إسكندرية





بسم الله الرحمن الرحيم



## مقـدمة الكتــاب

فى منتصف السبعينات ، واجه التسويق سلسلة من التحديات لم يواجهها من قبل ، تحديات اقتصادية وتحديات اجتماعية وتحديات سياسية ، ومن الواضح أن هذه التحديات سوف تستمر حتى الثمانينات ومابعدها . لذلك يجب على أى مؤلف فى التسويق أن يمسك بهذه الظروف البيئية المتغيرة فى محاولة للجمع بين تحليل المبادىء التسويقية التقليدية - والتى استمرت فترة من الزمن - وبين الظروف المتغيرة ، والأهداف المتغيرة حتى يتمكن التسويق أن يواجه مثل هذه التحديات . هذا هو الهدف من هذا المرجع الذى أعد بقصد تحديد إطار ديناميكى لمواجهة المتغيرات العديدة المحيطة بنشاط التسويق . وبناء عليه يتميز الكتاب بالملامح الآتية :

أولاً : يعكس مجالات الاهتمام الجديدة بقوى ثلاثة مؤثرة فى العملية التسويقية : الإدارة ، والمستهلك والمجتمع . فى الماضى ركزت الكتابات على المستهلك ووجهة نظر المستهلك ، ولكن يهتم هذا الكتاب - بجانب المستهلك - بالاعتبارات الاجتماعية .

ثانياً : يهتم الكتاب بالأفكار الاقتصادية والاجتماعية مع محاولة ربطها بأساسيات التسويق .

ثالثاً : تعتبر التغيرات فى الظروف البيئية المحيطة ، حقيقة الحياة التسويقية ، لذلك يجب أن تهتم القرارات الحالية بما يمكن أن يصبح عليه الموقف مستقبلاً . لذلك اهتم هذا المرجع بديناميكية التغير والتطور وإلقاء الضوء على مايمكن أن يكون عليه النشاط التسويقى مستقبلاً .

رابعاً : يهتم المؤلف بالتطبيقات العملية للمفاهيم التسويقية والطرق الفنية فيعرض الكثير من الأمثلة العملية ومجالات تطبيقها فى النشاط التسويقى .

خامساً : فى محاولة جعل الكتاب مشوقاً للقارىء والطالب فقد اعتمد المؤلف على الكثير من الرسوم البيانية والجداول والخرائط بقصد تقريب المفاهيم أكثر فأكثر .

دعت التغيرات الكثيرة فى الظروف المحيطة رجال الأعمال بإعادة تقييم السياسات التسويقية ، والطرق التى يتبعونها ، والأساليب التى يستخدمونها بما يتناسب والفرص المتاحة فى اقتصاد ينمو بسرعة فتجبره أن يختار السياسات والطرق التسويقية المناسبة للوقت والظرف والموقف .

ولقد سارت الدراسات التسويقية بخطى سريعة مع التغيرات السريعة فى عالم التسويق فقدمت العديد من المفاهيم النظرية ويتبلور هذا فى العلاقة الوثيقة الآن بين التسويق وبين العلوم السلوكية ، كذلك بين التسويق والعلوم الرياضية ، وفى التأكيد الحديث على المفهوم التسويقى الحديث ، وفى التقدم الذى حدث فى طرق وأساليب تدريس التسويق .

وهذا المرجع لا يقدم وصفاً أو تحليلاً أو تقييماً للنظم التسويقية الحالية فحسب ، ولكن توضيحاً للتغيرات التى حدثت فى البيئة التسويقية ومدى تجاوب المنشآت التسويقية معها .

ولقد أعد الكتاب لكى يغطى مقررى مبادىء التسويق وإدارة التسويق كما أعد أيضاً لكى يفيد منه القارىء وبصفة خاصة رجال الأعمال الذين يتطلعون إلى صورة شاملة لهيكل ووظائف التسويق .

ومازلت أعتقد بعد هذه السنوات الطويلة من اشتغالى بالعمل الأكاديمى والتطبيقى – سواء فى مصر أو فى الأقطار العربية – أن أى كتاب يغطى مقرر مبادىء التسويق أو أساسيات التسويق – نظراً لطبيعة المادة – يجب أن ينتحى الناحية الواقعية الوصفية ثم يتدرج منه إلى التحليل ثم التقييم مستخدماً أدوات التحليل الاقتصادى عندما يتطرق إلى إدارة التسويق . وذلك كله عن قناعة أن الطالب الذى يدخل إلى الحياة العملية دون العلم بتلك الأدوات أو بحدودها سوف يجد يده مغلولة وعاجزة عن العمل .

وكما هو معلوم لكل من يعمل فى ميدان التسويق ، ولكل من يقرأ فى التسويق ، أن هناك اتجاهاً نحو إضافة اصطلاح « إدارة » بجانب عنوان الكتاب . ورغم ذلك فلم أساير هذا الاتجاه لسبب بسيط وهو أن الإنسان لا يستطيع أن يدير شيئاً إلا بعد تعرفه وتفهمه للهيكل التسويقى وللتغير الذى حدث ويحدث فى البيئة المحيطة سواء أكان اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو قانونياً .

وبناء على ذلك فقد قسمت الكتاب إلى جزئين : الجزء الأول عن مبادىء التسويق أو أساسيات التسويق يتناول المفاهيم الأساسية فى النشاط التسويقى والتى لا غنى للطالب المبتدىء فى دراسة التسويق عنها . والجزء الثانى عن إدارة التسويق والذى انتحى ناحية أخرى استناداً إلى مدخل النظم ومدخل الاستراتيجيات ومدخل اتخاذ القرارات .

وآمل ألا يتردد القارىء فى تقديم أى ملاحظات أو مقترحات بقصد تحسين أو توضيح ماجاء فى هذا المؤلف من مفاهيم للاستفادة منها فى الطبعات القادمة بإذن الله .

فى أول أكتوبر ١٩٩٥ — محمد سعيد عبد الفتاح



الجزء الأول

# مبادىء التسويق



# الفصـــل الأول

# التعـريف بالتســويق



يعنى التسويق بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائى أو إلى مستعمل السلعة أو الخدمة ، وهو النشاط الذى بواسطته تتصل السلع المنتجة بالأسواق التى تحتاجها .

يلاحظ أن كلا من التسويق والإنتاج نشاط متداخل ، بمعنى أننا لا نستطيع إلا تسويق المنتجات التى تم إنتاجها – وكان فى الإمكان إنتاجها – ولا نستطيع إلا انتاج السلع التى يمكن تسويقها .

وعليه يكون منطقياً أن نفكر فى التسويق على أنه النشاط الذى بواسطته يمكن أن تصل السلع والخدمات إلى الأسواق المختلفة ، وأن نفكر فى الإنتاج على أنه النشاط المتعلق بتحويل المواد الأولية والمواد الخام إلى سلع تامة الصنع .

ولست فى هذه السطور الأولى من الكتاب فى وضع يمكننى أن أخوض فى الجدل العلمى الذى يدور حول التعاريف العلمية للتسويق . ويجب أن أقول فى نفس الوقت إن مضمون كل تعريف إنما يتضمن محصلة من الدراسة والبحث الذى سوف يستوعب صفحات وصفحات . وسوف يجد الباحث – أى باحث – أنه من الأسهل بل من الأفيد أن يأتى التعريف بعد قليل بعد أن تكون الصورة قد اتضحت وبعد عرض الإطار العام للنشاط .

يجب أن نلاحظ أن أغلب الشركات لا تستطيع انتاج السلع التى تطابق حاجات الأسواق لأن تلك المطابقة عملية صعبة لسببين : السبب الأول هو : رغم أن الأسواق تتكون من عدد كبير من المستهلكين الفعليين والمرتقبين لديهم

حاجات معينة ورغبات محددة ، إلا أن كلا منهم لديه تصور معين عن الخصائص التى يجب أن تتوفر فى السلعة . والسبب الثانى هو أن أغلب الشركات تتبع سياسة تنميط منتجاتها كى تستفيد من الوفورات الاقتصادية الناشئة عن هذه السياسة . لذلك غالباً ماتقرر إدارة المنشأة – أى منشأة – انتاج سلع لها مواصفات وخصائص معينة تتراوح بين مايفضله المستهلك وما تستطيع هى أن تنتجه بأقل نفقة ممكنة .

بمعنى آخر أن المشكلة هنا تجمع بين الناحية التسويقية والناحية الإنتاجية أى تختار المنشأة ماسوف تنتجه ثم تصنعه ثم تسوق هذا الإنتاج الذى يمتلك أكبر مايمكن من خصائص ومواصفات مطلوبة من المستهلكين شريطة عدم التضحية بالوفورات الاقتصادية كلما كان ذلك ممكناً .

وتظهر عملية المبادلة عندما تتدفق السلع فى طريقها من المنتجين حتى تصل إلى المستهلكين النهائيين ويتم خلالها نقل الملكية وتحويلها من طرف إلى طرف آخر . فمثلاً عندما يبيع منتج معين انتاجه إلى تاجر ثم يبيع هذا التاجر مااشتراه إلى تاجر آخر ، وهذا التاجر الأخير يبيع مااشتراه أو مالديه إلى المستهلك النهائى ، فمعنى ذلك أن السلعة التى سارت فى الطريق من المنتج إلى المستهلك النهائى قد انتقلت ملكيتها ثلاث مرات نتيجة لعملية الشراء والبيع .

وكما يتضح من هذا المثال أن المستهلكين النهائيين هم الهدف النهائى لكل النشاط التسويقى ويشارك تدفق السلعة من المنتج إلى المستهلك فى تحقيق هذا الهدف النهائى .

والتسويق نشاط لا ينتج عنه شيئاً ملموساً – بعكس ما يحدث فى الإنتاج – وهذا ما دعا بعض الكتاب إلى القول إن التسويق نشاط غير منتج ، ويسبب إسرافاً فى الوقت والجهد .

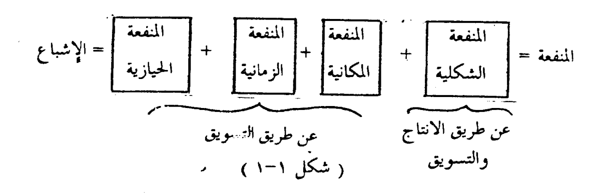
ولكننا لا نستطيع أن نقبل هذا الذى يقال بأى حال من الأحوال . صحيح لا نستطيع أن ننكر أن هناك بعض الجهود التسويقية يساء توجيهها أو تقدم بطريقة غير صحيحة ، ولكن هناك أيضاً جهوداً فى عمليات الإنتاج قد تتسم بنفس الصفة .

حقيقة – ومن وجهة النظر الاقتصادية – فإن الذين يعملون بالتسويق إنما ينتجون مثلهم مثل الذين يعملون فى الإنتاج الصناعى أو الإنتاج الزراعى . ولكن ثمة خلاف بين الاقتصاديين وبين رجال الإدارة إذ يقول الاقتصاديون إن الإنتاج يعطى المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية للسلعة ، بينما يقول رجال الإدارة إن المنافع الثلاث الأخيرة ( المكانية ، الزمنية ، والحيازية ) هى من نتاج التسويق . وهذا مادعا كثير من الكتاب إلى القول إن نشاط التسويق يتضمن خلق المنفعة المكانية والمنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية .

وبطبيعة الحال سنسير وفق هذا القول الأخير وسنفصل بين الإنتاج الذى يحقق المنفعة الشكلية نتيجة تحويل المواد الخام والأولية إلى سلع تامة الصنع وبين التسويق الذى يخلق المنفعة الحيازية ( نقل الملكية نتيجة الشراء والبيع ) والمنفعة المكانية ( نتيجة نقل السلعة من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ) والمنفعة الزمنية ( نتيجة تخزين الإنتاج من وقت الإنتهاء منه إلى وقت الحاجة إليه ) .

ولكن هل يعنى هذا أن التسويق كنشاط يقتصر على ماسبق ذكره فقط ؟ يجب ألا ننسى أن التسويق يتضمن أيضاً الخدمات المقدمة للمستهلكين بعد بيع السلعة وبعد نقل ملكيتها إلى المستهلك ، خاصة فى حالة السلع الاستهلاكية المعمرة مثل السيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية والتى يقدم معها البائع خدمات : الاختبار ، التركيب ، الصيانة ، والإصلاح .

كما يجب التأكيد أن التسويق يتضمن الكثير من الجهود التى تبذل قبل أن يبدأ انتاج السلعة مثل تخطيط وتصميم السلعة وبحوث التسويق . ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الآتى ( ١-١ ) .




( شكل ١-١ )

**القيمة المضافة فى التسويق :**

لسنوات كثيرة مضت استخدم مفهوم القيمة المضافة لقياس مايضيفه نشاط الإنتاج وفى هذا تحسب القيمة المضافة كالآتى :

قيمة السلع المباعة عند المنتج ناقص تكلفة المواد ومهمات التشغيل والطاقة وعقود العمل . أو قيمة السلع المباعة ناقص تكلفة الأشياء المشتراه والتى دخلت العملية الإنتاجية .

وباستخدام هذه المعادلة يمكن قياس مايضيفه كل المنتجين فى مجتمع ما . فالمنتج الذى يدفع ٥٠٠٠ جنيه كقيمة للمواد الخام والامدادات والوقود وغيرها من عناصر الانتاج ثم يحول هذا كله إلى سلع جاهزة تامة الصنع بقيمة بيعية توازى ٢٠,٠٠٠ جنيه يكون قد قدم إضافة اقتصادية .

وفى السنوات الأخيرة طبق مفهوم القيمة المضافة فى التسويق على أساس

---

المصدر : Corman and uhi, «Phillips and Duncan's marketing Principles and methods». Seventh edition, Irwin, 1973, p.7.

أن السلع تحصل على قيمة مضافة نتيجة تدفقها إلى المستهلك بحيث تصبح متاحة ومعروضة فى المكان والوقت وبالطريقة التى يفضلها المستهلك . وهذا يعنى الانتاجية الاقتصادية للنشاط التسويقى .

ويمكن قياس الاضافة التى يقدمها التاجر بالطريقة الآتية :

القيمة المضافة عند التاجر = صافى المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة + الإمدادات والطاقة المشتراه .

فإذا كانت القيمة المضافة عند التاجر الأول تساوى ٥٠,٠٠٠ جنيه وعند التاجر الثانى ٢٠,٠٠٠ جنيه فقط فهذا يعنى أن الخدمات التسويقية عند التاجر الأول هى أكبر بكثير من الثانى .

ويفيد مدخل القيمة المضافة فى التسويق فى الآتى :

أولاً : يحول الاهتمام من مجرد تكلفة التسويق إلى القيمة المضافة بواسطة التسويق .

ثانياً : يركز الاهتمام على الانتاجية الاقتصادية لنشاط التسويق

**التسويق والعلوم الأخرى :**

**هناك ارتباط كبير بين الادارة وبين الاقتصاد وبالتالى بين التسويق والاقتصاد . ونحتاج فى دراسة التسويق إلى التعرض للمفاهيم الاقتصادية مثل : قانون تناقص الغلة ، المنافسة غير السعرية ، الايراد الحدى ، التخصص وتقسيم العمل .**

**كما أن التسويق مدين للكثير من العلوم الأخرى ، على سبيل المثال فإن دراسة علم النفس تجعلنا أقدر على استيعاب موضوع : عادات الشراء ودوافع الشراء ، الجاذبيات والدعاوى الاعلانية .**

ولقد ساعد علم الاجتماع رجال التسويق عندما يحددون مؤثرات الاستهلاك ، سلوك الجماعة ، سلوك القادة الإداريين ، وعادات التسوق .

ولانستطيع أن نتجاهل – نحن رجال التسويق – ماقدمه الإحصائيون إلى طرق البحث فى التسويق مثل العينات وطرق اختبار العينة .

وعلى الرغم مما قدمه هذا التداخل بين التسويق وفروع العلوم الأخرى من مفاهيم جديدة عن الدوافع البشرية والسلوك فلا تزال هناك حاجة إلى تدعيم الربط والاتصال بين رجال الادارة والعلماء فى فروع العلوم الاجتماعية الأخرى وكذلك بين علماء التسويق والممارسين لنشاط التسويق .

**هل التسويق علم أو فن :**

المعروف أن العلم له من القوانين والمبادىء يمكن الاعتماد عليها فى التطبيق مرات ومرات . ورغم ذلك فإن أغلب قوانين العلوم الطبيعية لن تكون دقيقة عندما يخرج بها الإنسان عن الظروف المحكمة داخل معامل التجارب .

والتسويق كعلم يبحث فى القوانين والقواعد والمبادىء التى تحكمه مثله كمثل العلوم الطبيعية التى تستند إليها قوانين ثابتة . واعتماداً على التحليل النظرى وعلى الملاحظة ، هناك بعض المبادىء التسويقية :

( أ ) تميل المبيعات الكلية لدى التجار إلى الزيادة والنقصان تبعاً للدخل الفائض لدى المستهلكين .

(ب) السلع ذات الأسعار العالية تباع خلال طريق توزيع قصير بعكس السلع ذات الأسعار المنخفضة إذ يكون طريق توزيعها أطول .

ورغم محاولة تجميع هذه المبادىء – كما أشرنا – فلن يصل التسويق إلى مصاف العلوم الطبيعية والسبب فى هذا أنه من الصعب أن نهيىء الظروف

المعملية الخاضعة للرقابة لكى نخرج منها بقوانين يمكن الاعتماد عليها . فهناك الكثير من المتغيرات التى يمكن أن تقلب هذه المبادىء النظرية رأساً على عقب . فمثلاً يستطيع التاجر أن يرفع أسعاره ورغم ذلك تظل مبيعاته فى نفس مستواها أو حتى قد تزيد عندما يرتفع دخل الفرد أو عندما يزيد تفاؤل المستهلك .

والواقع أن التسويق يجمع بين العلم والفن ، يحاول الوصول إلى مبادىء يمكن الاعتماد عليها ، ولكن عند تطبيق تلك المبادىء هناك حاجة كبيرة إلى الخبرة والمهارة العملية لكى نصل إلى النتائج المطلوبة . ورغم ذلك هناك تقدم علمى ملموس يتمثل فى تطبيق الطرق العلمية فى البحوث وفى اتخاذ القرارات .

**أهمية التســويق :**

يمكن الاسترشاد بمجموعة من العوامل التى توضح أهمية التسويق منها : العدد الكبير من الوظائف التى يفرضها حجم التعامل ، عدد الأفراد الذين يعملون فى التسويق ، فرص العمل المهنية التى يقدمها التسويق ، تكلفة القيام بالنشاط التسويقى ، العلاقة بين التسويق ومستويات المعيشة ، الفرص الكبيرة المتاحة فى الأسواق الخارجية ، الاهتمام المتزايد بموضوع التسويق .

أولاً : **حجم السلع المتداولة** : زاد حجم السلع المتداولة خلال منشآت التسويق بشكل كبير . وعندما ننظر إلى أرقام وقيمة السلع المتداولة فى منشآت الجملة والتجزئة ، نستطيع أن نتبين هيكل التوزيع داخل المجتمع .

ثانياً : **الأفراد الذين يعملون فى النشاط التسويقى** : يجب أن ننظر إلى إعداد الأفراد الذين يعملون فى منشآت التوزيع ونضيف إليهم القوى البيعية التى تعمل لدى المنتجين وعدد الأفراد الذين يعملون فى النقل والتخزين والاتصال وفى المنشآت التمويلية وفى البحوث التسويقية وفى

وكالات الإعلان . وبعدها سنخرج بنتيجة وهى أن ربع العاملين فى أى موقع إنما يعملون عملاً تسويقياً .

ثالثاً : **فرص العمل المتاحة** : يتصل بعدد العاملين فى النشاط التسويقى موضوع فرص العمل المتاحة فى محيط تجارة الجملة والتجزئة والمبيعات والإعلان وبحوث التسويق وفى الشراء وغيرها . وهناك علاقة بين فرص العمل المعروضة وبين مستويات المعيشة لأنها تعطى عائداً كبيراً للعاملين فى تلك المجالات .

رابعاً : **فرص الأسواق الخارجية** : أدت الزيادة الواضحة فى الاستثمارات الدولية والمشروعات المشتركة الدولية إلى النظر إلى العالم كسوق واحد أمام السلع المنتجة فى بلدان مختلفة . كما أن التقدم الذى حدث فى كثير من بلدان العالم عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى خلق قوة شرائية جديدة وإلى زيادة الطلب على السلع والخدمات . ويقوم رجال التسويق بإعداد برامج التسويق لمقابلة حاجات الأسواق الخارجية ، وإن لم يتمكن أى منتج من مواجهة منافسة المشروعات الأخرى فى الدول الأخرى فلن يقوى على مواجهتها داخل أسواقه إذا ماقدر لهذه السلع أن تصل إلى أسواقه فى الداخل . ومن الواضح أن الفرص الحالية والمستقبلية للمبيعات فى الأسواق الخارجية تعطى أسباباً كافية للقيام بالتسويق الخارجى .

**زيادة الاهتمام بالتسويق :**

لم يكن للتسويق أهمية كبيرة قبل الثورة الصناعية ، والسبب فى هذا أن الإنتاج لم يقو على مقابلة حاجة الاستهلاك وبسبب قرب المنتج من المستهلك . ولقد تغير الوضع بعد الثورة الصناعية فظهر الإنتاج على مدى واسع ، وزاد حجم الإنتاج ، وتحسنت طرق المواصلات ، وظهر الوسطاء والموزعون للربط بين أماكن الإنتاج وأسواق الاستهلاك . ولكن رغماً عن ذلك لم يوجه رجال

اهتمامهم لتحليل مشاكلهم التسويقية إلا فى الربع الأخير من
العر

إلا ان فى الأسواق الأمريكية عام ١٨٧٣ أيقظ
رجال الأعمال إلى ر التسويقية خاصة عندما واجههم
الكثير من المشاكل نتيجة انـ إلى زيادة المخزون السلعى
وارتفعت نسبة المبيعات المرتدة وصـ الصفقات وبالتالى
قفزت المشكلة التسويقية إلى السطح .

وبمرور الزمن لوحظ الكثير من مظاهر الاهتمام بـ
وقوف إدارة التسويق على قدم المساواة مع بقية الإدارات فى المـ
كما ظهر عدد كبير من الوكالات التى تعمل على تقديم النصح والتوجـ
المشاكل التسويقية ، ومراكز البحوث المتخصصة ، وأقسام الإدارة بالجامعات
قامت بدورها فى أعمال البحوث والاستشارات .

لقد زاد التخصص وتقسيم العمل بشكل واضح فى السنوات الأخيرة ، ورغم أن هذا التخصص يؤدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج ، إلا أن هذا الإنتاج يجب تصريفه ويدعو هذا إلى توسيع نشاط التسويق . ولقد اتجهت حركة التصنيع فى الكثير من البلدان إلى نوع من التخصص وفقاً لقانون الميزة النسبية . إلا أن هذا التخصص الجغرافى أدى إلى زيادة تكلفة التسويق لكى يصل الإنتاج إلى الأسواق المختلفة .

ومن الأسباب التى دعت الى ارتفاع تكلفة التسويق أيضاً : زيادة ميل المستهلكين واهتمامهم بالزى والموضة ، وزيادة الاهتمام بتغليف السلع ، وزيادة طلب المستهلكين على الخدمات المقدمة من قبل المنتجين والموزعين وزيادة تطلع المستهلكين الى السلع الجديدة والسلع المتطورة ولقد أدى كل ذلك الى زيادة فى تكاليف التسويق .

**بعض القيود أمام تخفيض تكاليف التسويق :**

ينظر إلى ارتفاع تكاليف التسويق على أنه ثمن يدفعه المستهلك نظير حريته فى الاختيار عند الشراء .

يستطيع المستهلك الآن أن يختار بين العديد من الأنواع والتشكيلات ، يستطيع المستهلك الآن أن يتمتع بالكثير من الخدمات مثل إرجاع البضاعة المشتراة والحصول على الإئتمان وتوصيل البضاعة والطلبات بالبريد والتليفون .

وفى محاولة لتخفيض تكاليف التسويق لابد من أن نذكر أن الإنتاج الكبير والإنتاج النمطى قد ساعد على تخفيض نفقة إنتاج الوحدة الواحدة ولكن لا توجد طرق نمطية يمكن استخدامها فى النشاط التسويقى إذ أن كل عملية هى عملية قائمة بذاتها ولايمكن كذلك الوصول إلى النمطية فى طلب المستهلكين .

ورغم أن الإنتاج الزراعى والصناعى يلقى الكثير من التقلبات الفصلية ، إلا أن التاجر يواجه الكثير من التقلبات اليومية علاوة طبعاً على التقلبات الموسمية والفصلية . وكنتيجة لذلك يصعب أن نصل إلى أحسن استخدام ممكن للموارد المتاحة لدى العاملين فى منشآت التوزيع .

ونستطيع أن نسترشد بما حدث خلال الحرب العالمية الثانية ومابعدها . خفض المنتجون والموزعون من نفقات التسويق بنسب كبيرة بالوسائل الآتية : تخفيض عدد عمال البيع نتيجة لتحول السوق من سوق مشترين إلى سوق بائعين ، تخفيض حجم الإئتمان الممنوح للمستهلكين ، وتخفيض مخصصات الإعلان . إلا أن الزيادة فى المنافسة التى صاحبت نهاية الحرب أدت إلى رجوع الكثيرين إلى الطرق والسياسات التى كانت متبعة قبل الحرب فأدت فى النهاية إلى الزيادة فى تكاليف التسويق .

**هل يمكن تخفيض تكاليف التسويق :**

يتضح من المناقشة السابقة أن ثمة صعوبات جمة لتخفيض تكاليف التسويق ، ولكن رغم كل هذا يجب ألا نتردد فى المحاولة . ونحتاج فى ذلك إلى تحسين الطرق المحاسبية المطبقة فى التسويق بحيث يتوفر للمنشأة احصاءات

وأرقام عن نفقات التسويق مقسمة حسب أنواع السلع المنتجة ، حسب قنوات التوزيع المستخدمة . حسب مناطق البيع المختلفة ، كما نحتاج إلى تخفيض الوقت الضائع فى أداء العمل التسويقى مثال ذلك : زيادة تدفق المواد الخام والسلع التامة الصنع إلى المستهلكين عن طريق تحقيق التكامل الرأسى ، السرعة فى النقل ، زيادة معدل دوران البضاعة ، تخفيض نسبة العادم والبضاعة الراكدة عن طريق تحسين وتطوير السلعة وتحليل الطلب قبل البدء فى الإنتاج ، التدقيق فى الرقابة عن طريق الحاسبات الالكترونية .

وحتى يمكن تحقيق الزيادة المستمرة فى كفاءة أداء العمل التسويقى يجب أن يضع رجال التسويق نصب أعينهم السؤال التالى ، كما يجب أن نضعه نحن عند التعرض إلى موضوع الدراسة : كيف يمكن تحسين الأداء فى الوظيفة التسويقية ؟ .

**تعـريف التســويق :**

لقد أعيد تعريف التسويق فى السنوات الأخيرة نظراً لتغير الظروف التى أحاطت وتحيط به ، وينظر الآن إلى التسويق على أنه عملية أو مجموعة من الأنشطة تتعلق بالتوزيع ، بالاقتصاد ، بالإدارة ، باتخاذ القرارات ، بالقوى الاجتماعية .

وتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق هو « التسويق هو القيام بأنشطة المشروع التى توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائى أو إلى المشترى الصناعى »[1] .

ويعرف الأستاذان Cundiff and Still التسويق بالآتى :

1) Committee on definitions, marketing definition (Chicago : American marketing Association) 1960. p.15.

« والتسويق هو العملية الإدارية التى يتم بواسطتها تحقيق الالتقاء بين السلع وبين الأسواق ومن خلالها تتحول ملكية المنتجات »[1] .

ويعرف الأستاذ Mc Carthy التسويق فى الآتى : « التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع التى توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى بقصد اشباع حاجات العملاء وبهدف تحقيق أهداف المشروع »[2] .

ويعرف الأستاذ Stanton التسويق فى الآتى : « التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التى تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين »[3] .

ويعرف الأساتذة Buzzell,Nourse, Mathews and levitt التسويق فى الآتى :

« التسويق يتضمن نشاط الأعمال الذى يتعلق بالآتى : تحديد وتنشيط الطلب على سلع وخدمات المنشأة ومقابلة هذا الطلب بتقديم السلع والخدمات بالشكل المطلوب وبالحجم المطلوب وتحقيق الربح وغيره من أهداف المنشأة عن طريق تحديد واشباع الطلب وتنشيطه »[4] .

ويقول الأستاذ Howard عن التسويق : « يتضمن التسويق تحديد

1) Cundiff and Still, «Basic marketing» Prentice-Hall, 2d., ed. 1971. p.7.
2) E. Jerome McCarthy, «Basic Marketing A managerial approach» Irwin, Fourth edition, 1971. p.19.
3) William Stanton, «Fundamentals of marketing. Mc Graw-Hill Comp. 1971.p.4.
4) Robert D. Buzzell, Roberl E.M. Nourse, John B. Mathews and Theadore Levitt. «Marketing, a Contemporary analysis» Second edidion 1972. Mc Graw-Hill, p.21.

حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المنشأة ثم تعريف المختصين بها لكى يشكلوا المنتجات وفقاً للحاجات السابق تحديدها ثم توصيل هذا كله إلى المستهلك مرة أخرى . أما عن إدارة التسويق فهى التخطيط والرقابة على العملية التسويقية لتحقيق هدف معين »[1] .

ولقد جاء فى كتاب الأساتذة Scott, Rewold and Warshaw أن التسويق :

« وظيفة فى المجتمع بواسطتها يمكن حساب هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته واشباعه عن طريق الفهم الصحيح ، الترويج ، التبادل ، التوزيع المادى لهذه السلع والخدمات »[2] .

ولقد ذكر الأستاذان Carman and Uhi أن التسويق : « هو العملية أو النشاط فى أى مجتمع بمقتضاه يمكن توقع هيكل الطلب على السلع والخدمات ثم نحاول تنشيطه عن طريق الترويج والتبادل والتوزيع المادى لهذه السلع والخدمات »[3] .

ويقول الأستاذ Kotler إن التسويق : « هو نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة »[4] . ويستطرد فيقول :

---

1) John A. Howard, «Marketing management - operating, Strategic and Administration, 3rd., ed., 1973.p.1.

2) Rewaldt, Scott and Warshaw, «Introduction to marketing managements». Irwin, 1973 p.5.

3) Carman and Uhi, «Phillips and Duncan's Marketing - Principles and methods.» Seventh edition, Irwin 1973. p.7.

4) Phillip Kotler, «Marketing Management - analysis, planning and Control». Prentice-Hall, Inc., 3rd., ed., 1976. p.5.

« ظهرت تعاريف مختلفة للتسويق بين وقت وآخر حيث وصف التسويق بالآتى : نشاط الأعمال ، مجموعة مرتبطة من أنشطة الأعمال ، عمليات المتاجرة ، إطار للتفكير ، وظيفة متكاملة فى رسم السياسات ، عملية اقتصادية ، هيكل من المنشآت ، عملية المبادلة وتحويل ملكية السلع ، خلق المنفعة الزمنية والمكانية والحيازية ، عملية توازن بين العرض والطلب . ويمكن النظر إلى هذه التعاريف على أنها مفيدة ولكنها تأخذ جانباً فقط من عملية ونشاط التسويق ولذلك نقدم التعريف الأول والذى له جذور فى الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد »[1] .

ويهتم التعريف الذى قدمه الأستاذ Rosenberg بالناحية الاجتماعية والاقتصادية إذ يقول فى مؤلفه : « التسويق هو عملية مواءمة – على أساس الأهداف والقدرات – بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقى ( السلعة ، الخدمات ، الإعلان ، الترويج ، التسعير ) يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع »[2] .

هذه هى بعض النماذج التى قدمتها الكتابات الحديثة فى السبعينات ، قدمها أصحابها من زوايا مختلفة ينظر كل منهم من خلالها إلى النشاط التسويقى . ونستطيع أن نقسمها إلى التقسيمات الآتية والتى تعكس كل منها نظرة فلسفية معينة :

أولاً : التسويق نشاط اجتماعى اقتصادى .
ثانياً : التسويق كنظام متكامل .
ثالثاً : التسويق كمجموعة من الوظائف .

1) Marketing staff of the Ohio state University, «Astatement of marketing Philosophy». Journal of marketing, January 1965. p.43 in Marketing management By Kotler, 3rd., ed., 1976, p.5.
2) Lary J.Rosenberg, «Marketing». Prentice-Hall, Inc., 1977. p.6.

ولقد اهتمت الدراسات الحديثة – خاصة فى السنتين الأخيرتين – بالنظر إلى التسويق كنشاط يعمل فى ظل بيئة اجتماعية تحيط به ولها قوى اجتماعية وسياسية واقتصادية . بمعنى أن رجال التسويق عندما يباشرون عملهم ، يجب عليهم بجانب تقديم برنامج تسويقى متكامل وفقاً لحاجات المستهلكين ، أن يتطلعوا أولا وقبل كل شيء إلى البيئة الاجتماعية المحيطة .

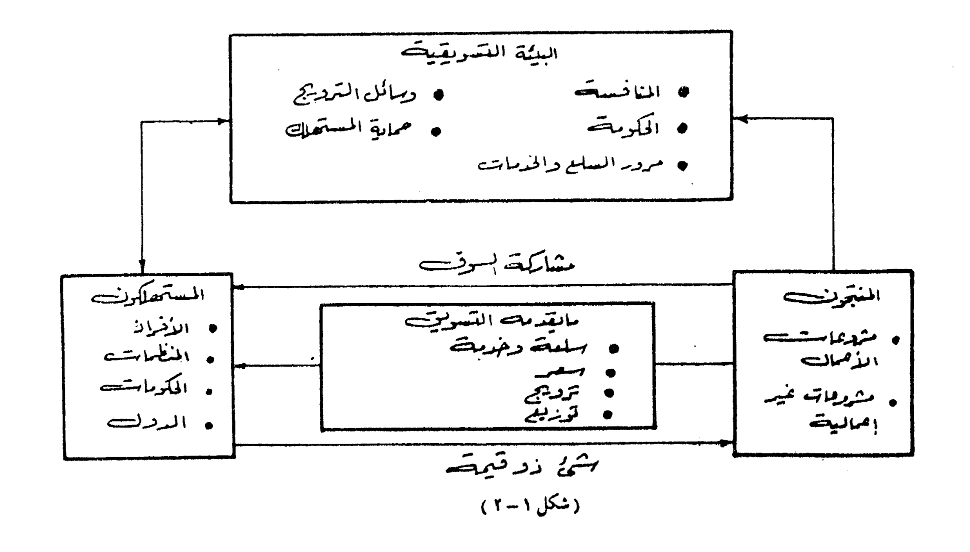
ويمكن توضيح ذلك بالشكل ( ١-٢ ) .

وكما نرى من الشكل ( ١-٢ ) أن العملية التسويقية تجمع بين كل من المنتجين والمستهلكين . ويستخدم هنا اصطلاح المنتجين فى معناه الواسع إذ يغطى كلا من المنتج الصناعى الذى ينتج سيارة أو آلة كما يعبر عن التاجر أو المنظمة التى تقدم خدمة أو منظمة لا تعمل من أجل الربح ( الجامعة والمستشفى ) . ويمكن أن يكون المنتج فرداً أو مجموعة من المنتجين مثل شركات السيارات المندمجة .

وكل منتج من هؤلاء يعمل بهدف الحصول على الربح وبهدف النجاح والاستمرار فيه أو يشارك فى تقديم خدمة اجتماعية . ولكل منهم طاقات وقدرات مختلفة عند صنع وتسويق إنتاجه أو نشاطه فمنهم من يملك براءة اختراع ، أو يقوم بحملة إعلانية ، أو يملك موارد مالية ضخمة أو يعمل لديه أفراد أكفاء .

يحاول كل منتج أن يستطلع إمكانية مساهمته فى السوق وذلك عن طريق الكشف عن حاجات ورغبات المستهلكين ثم يجتهد فى أن يقدم للمستهلكين سلعاً تتوفر فيها خصائص ومزايا معينة ثم يعرضها بأسعار محددة ثم يقوم بتوزيعها بطرق مختلفة .

أما عن المستهلك فقد يكون فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد أو منظمة


البيئة التسويقية
المنافسة
وسائل الترويج
الحكومة
حماية المستهلك
مرور السلع والخدمات
مشاركة السوق
المنتجون
مشروعات الأعمال
مشروعات غير إعمالية
ما يقدمه التسويق
سلعة وخدمة
سعر
ترويج
توزيع
المستهلكون
الأفراد
المنظمات
الحكومات
الدول
شيء ذو قيمة

(شكل ١-٢)

أو شركة أو إدارات الحكومة . وتم المبادلة بين المنتج وبين المستهلك ( أى بين البائع والمشترى ) عندما يقبل المشترى ما يعرضه البائع بمعنى عندما يؤمن أنه يستطيع الحصول على شيء ذى قيمة فى مقابل مايدفعه من نقود .

ويكشف الشكل السابق أيضاً أن العملية التسويقية تتضمن أكثر من مجرد المنتجين والمستهلكين فهى تتضمن دراسة البيئة التى يعمل داخلها النشاط التسويقى وهذه البيئة تتكون من : الحكومة ، المنافسين ، وسائل الإعلان ، قوانين حماية المستهلك ، التكلفة ، وغيرها من القيود التى تفرض على المنتج . هذه القيود أو العوامل أو المتغيرات قد توجه المستهلك إلى بدائل أخرى .

ومعنى كل ماتقدم أن كلا من المنتج والمستهلك والظروف البيئية كلها تتفاعل مع بعضها داخل نظام اقتصادى وسياسى واجتماعى . وهذا النظام محكوم بمجموعة من القوانين المعرضة للتغيير من وقت لآخر دون سابق انذار .

وبالتالى يمكن أن ننظر إلى الشكل السابق على أنه إطار للدراسة التسويقية حيث يسمح أن نعتبر التسويق عملية إدارية ، كما يسمح بأن نركز اهتمامنا على الأهداف والموارد وعلى سلوك المنتج كما يؤكد على الاعتبارات الإجتماعية الديناميكية .

**الأسس الاجتماعية للتسويق :**

لقد عرف أحد الكتاب وهو William McInnes حقيقة السوق الإقتصادية بأنها الفجوة التى تفصل بين المنتج والمستهلك ، ذلك لأن القليل من الأفراد هم الذين ينتجون السلع أو يقدمون الخدمات التى يحتاجونها . كل من المنتج والمستهلك منفصلان عن بعضهما البعض ويحاول كل منهما البحث عن الآخر لكى يصلا إلى إتمام صفقة معينة . ولذلك يجب أن تتوفر قوى معينة تجمع بينهما لكى تتشكل علاقة تجارية . هذه القوى هى التى يطلق عليها قوى التسويق . ولقد عرفها الأستاذ McInnes بأنها أى نشاط يمكن أن يحول العلاقة

ويمكن توضيح الفجوات التى تفصل بين كل من المنتج والمستهلك فى الشكل الآتى ( ١-٣ )

تأخذ الفواصل بين المنتج والمستهلك أشكالاً عدة وتتضمن الآتى :

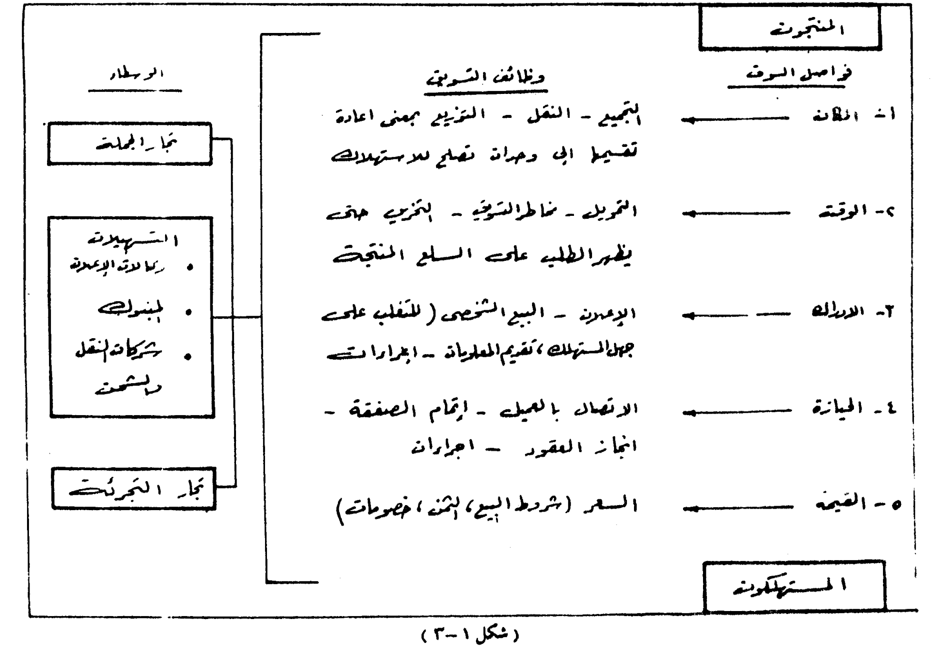
١ – الفواصل المكانية : وهى الفواصل المادية .
٢ – الفواصل الزمنية : وهى الفرق بين وقت الإنتاج ووقت الإستهلاك .
٣ – الفواصل الإدراكية : وهى مدى إدراك المستهلك بالسلعة ورغبته فى الحصول عليها .
٤ – الفواصل الحيازية : وهى انتقال ملكية السلعة بين البائع والمشترى .
٥ – الفواصل القيمية : وهى مقارنة تكلفة السلعة وسعر بيعها بالسعر الذى يقدر عليه المستهلك .

وبسبب تلك الفواصل ، لابد من القيام ببعض الأنشطة بهدف الجمع بين المستهلكين والمنتجين ومن أمثلة هذه الأنشطة : التجميع والنقل والتى تقضى على الفواصل المكانية . وتظهر أهمية وظيفة الإعلان لكسر حدة الفواصل الإدراكية لأنه من خلال الإعلان يستقبل المستهلك بعض المعلومات عن السلعة مما قد يدفعه إلى الشراء .

ولكن من الذى يقوم بهذه الأنشطة ؟ بعضها يقوم بها الوسطاء المتخصصون مثل شركات النقل المتخصصة ووكالات البحوث التى تجمع

---

1) William Mc Innes, «A Conceptual approach to marketing». In R. Cox, W-Alderson, and S.A. Shapiro, «Theory in Marketing». Irw.in 1964, pp.51-67.



المنتجون
فواصل السوق
وظائف التسويق
الوسطاء
١- الملكية
التجميع - النقل - التوزيع بمعنى اعادة تقسيمها الى وحدات تصلح للاستهلاك
٢- الوقت
التمويل - مخاطر التسويق - التخزين حتى يظهر الطلب على السلع المنتجة
٣- الادراك
الإعلان - البيع الشخصي (للتغلب على جهل المستهلك، تقديم المعلومات - اجراءات
٤- الحيازة
الاتصال بالعميل - إتمام الصفقة - انجاز العقود - اجراءات
٥- القيمة
السعر (شروط البيع، الثمن، خصومات)
تجار الجملة
المشهيلون
رجال الدعاية والإعلان
البنوك
شركات النقل والشحن
تجار التجزئة
المستهلكون

(شكل ١-٣)

المعلومات عن المستهلكين وعن حاجاتهم ورغباتهم ، كذلك يقوم بها الوسطاء والموزعون ووكالات الإعلان وغيرها .

**التسويق والنمو الإقتصادى :**

تمر المجتمعات بأربعة مراحل اقتصادية وهى : مرحلة ماقبل التصنيع ، مرحلة التصنيع ، مرحلة التقدم الصناعى ، مرحلة ما بعد التقدم الإقتصادى . ويتشكل النشاط التسويقى فى كل مرحلة من تلك المراحل وفقاً للظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية السائدة . تعتمد المجتمعات التى مازالت فى مرحلة ماقبل التصنيع أساساً على الزراعة والصيد . وهناك مجتمعات أخرى دخلت مرحلة التصنيع فقامت بها بعض الصناعات اعتماداً على تجميع أجزائها وتعمل كذلك فى نشاط التجارة والتوزيع . ووصلت الكثير من الدول إلى مرحلة التقدم الصناعى حيث ينتج ناتجاً كبيراً وضخماً من السلع وتحاول جاهدة البحث عن أسواق جديدة لتصريف هذا الفائض فى الإنتاج أو تحاول المحافظة على أسواقها التقليدية ، حتى تستطيع أن تحافظ على ماوصلت إليه من تقدم إقتصادى .

ويصعب أن نقول من من الدول وصل إلى مرحلة ما بعد التقدم الصناعى رغم أن الولايات المتحدة الأمريكية قد اقتربت من هذه المرحلة حيث هى الآن فى العقد الأخير من مرحلة التقدم الصناعى وبداية مرحلة مابعد التقدم الصناعى .

ويهمنا فى هذا الصدد التأكيد على أن العملية التسويقية تتمشى غالباً مع مجموعة من الظروف التى تشكل مرحلة النمو الإقتصادى . والجدول الآتى ( جدول ١-١ ) يوضح خصائص التسويق فى المراحل الأربعة للنمو الإقتصادى :

| خاصية التسويق | توصيفها | مرحلة النمو |
| --- | --- | --- |
| التسويق هو التجارة فى شكل مقايضة سلعة بأخرى أو المبادلة بالنقود . | يعمل معظم الأفراد فى الصيد الزراعة ، رأس المال نادر أغلب نشاط الأفراد موجه لمقابلة الحاجات الأساسية مثل المأكل والملبس والمأوى . | ١ - مرحلة ما قبل التصنيع |
| التسويق هو توصيل المنتجات إلى مراكز تجمع السكان عن طريق نظام توزيع مكون من صغار التجار الذين يقومون بالتجميع والتقسيم حسب حاجة المستهلكين المحليين . | يحاول المنتجون زيادة الإنتاجية بزيادة رأس المال وتحسين عمليات الإنتاج عن طريق التنميط والتجميع . | ٢ - مرحلة التصنيع |
| يحاول التسويق خلق طلب جديد بأسعار محددة ، إنتاج سلع ممتازة عن طريق بحوث التسويق ، تصميم السلعة ، التغليف ، الترويج ، خدمات المستهلك ، تحليل المبيعات . | يصل المنتجون إلى مستوى عال فى الإنتاج ، المشكلة هى البحث عن الطلب وزيادة الطلب ، زيادة العمالة ، زيادة فى الدخل زيادة فى الطلب . | ٣ - مرحلة التقدم الصناعى |
| حاجات ورغبات متقدمة ، أنظمة متقدمة للمعلومات وأنظمة توزيع تساعد أكثر فى أشباع تلك الحاجات . | يحاول الأفراد البحث عن حرية أكبر فى الاختيار ، اهتمامات أقل بالكمية وأكثر بالجودة المنتجة وبتحسين مستويات المعيشة . | ٤ - مرحلة مابعد التقدم الصناعى |

( جدول ١-١ )

المصدر : Phillip Kotler, «Defining the limits of marketin». in Boris W-Becker and Helmut Becker, eds., Combined Proceedings of the 1972 Conferences of the American Marketing Association 1973. p.49.

## المفهوم التسويقى الحديث :

سنحاول فى هذا الجزء التعبير عن الاعتبارات الإجتماعية والإقتصادية والتاريخية للتسويق بمعان تهتم بها المنشآت سواء أكانت كبيرة الحجم أو صغيرة ، مشروعات إعمالية أو غير إعمالية ، وسيكون التركيز الأساسى على المشروعات الكبيرة حيث يكون النشاط التسويقى حيوياً ومعقداً .

حدثت ثورة فى النشاط التسويقى فى الكثير من المنشآت خاصة فى القرن الحالى . فبينا كان النشاط والاهتمام – فى مرحلة معينة – على الإنتاج ، إلا أن التسويق أصبح الشغل الشاغل لأغلب رجال الأعمال فى الوقت الحالى[١] . وطبيعى أن هذا التحول لم يحدث بين يوم وليلة . لقد بدأت أغلب المنشآت بمفهوم الإنتاج ثم حولت اهتمامها إلى مفهوم آخر هو مفهوم البيع ثم انتقلت أخيراً إلى المفهوم التسويقى[٢] .

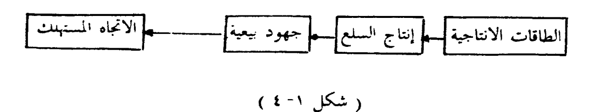
## المرحلة الأولى : المفهوم الإنتاجى :

فى ظل المفهوم الإنتاجى ، تهدف المنشأة أساساً إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفته من خلال التحسينات العلمية أى بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة . أما إهتمام المنشأة بالمبيعات فقد أخذ المرتبة الثانية ذلك لأن الإدارة كانت تعمل فى ظل مفهوم أن المستهلكين يشترون المنتجات ذات الجودة الأحسن وتقوم الشركة ببيع منتجاتها بنفسها . والشكل الآتى ( شكل ١–٤ ) يوضح ذلك :

---

1) Phillip Kotler, «Ageneric Concept of marketing». Journal of marketing VOL. 36. pp.46-54, April 1972. In «Marketing management and Administative Action». By Britt and Boyd, third edition, McGraw-Hill, 1973, p.3.

2) Cundiff and Still, «Basic Marketing». Prentice-Hall Inc., second edition 1971 pp 9-14.




( شكل ١-٤ )

**المرحلة الثانية : المفهوم البيعى :**

منذ عام ١٩٣٠ تحولت الإدارة إلى مفهوم آخر وهو المفهوم البيعى . تحول الإهتمام من الإنتاج إلى البيع ، بالإضافة أيضاً إلى الناحية الإنتاجية ( زيادة الإنتاج ) . ومنذ ذلك الوقت اهتمت الإدارة بالبحث ، ولأول مرة بدأت بدراسة الحاجات والعادات ودوافع المستهلكين . ولم تعد المشكلة الرئيسية أمام الإدارة نقص الإنتاج أو نقص المعروض من السلع ولكن المشكلة الحقيقية أصبحت النقص فى الطلب والنقص فى الاستهلاك . وابتدأت وظائف تسويقية جديدة مثل الإعلان وفن البيع وطرق التوزيع تأخذ مكان الصدارة فى ظل المنافسة الشديدة التى واجهتها الإدارة .

**المرحلة الثالثة : المفهوم التسويقى :**

بعد الحرب العالمية الثانية تحولت الإدارة عن المفهوم البيعى إلى المفهوم التسويقى . وبدلاً من العمل على بيع ماتنتجه المصانع حاولت الإدارة – لأول مرة – أن تركز على أى الأنواع تنتج : سواء تستمر فى إنتاج السلع القديمة أو تطورها وتحسنها وتهذبها أو تقدم سلعاً جديدة تضمن أن يطلبها ويقبل عليها المستهلكون . وتبلور هذا الاتجاه الجديد فى الإهتمام ببحوث السوق ، دراسة السلعة ، دراسة المستهلك . كما بدأت المنشآت فى إنشاء إدارات للتسويق لكى تتولى الدفاع عن المفهوم الجديد للتسويق وتحتذى به وبذلك أصبح التسويق الوظيفة الأساسية للإدارة[1] .

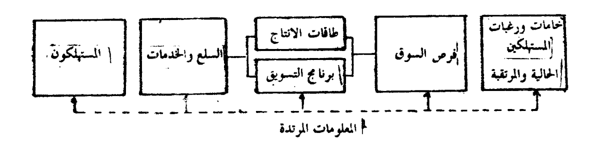
---

1) Robert Keith. «The marketing revolution». Journal of Marketing 24. January 1960. pp 35-38.

ولقد إقترح بعض الخبراء الإقتصاديين أن تصدر جميع القرارات التى تتخذها الإدارة وفقاً للمفهوم التسويقى الحديث مع التركيز على المستهلك كضرورة لنجاح المشروعات[1] . بمعنى آخر أن المدخل التسويقى الحديث يؤكد على مشاركة المستهلك فى تشكيل القرارات الإقتصادية . فمن قبل هذه المرحلة كان المستهلك يستطيع أن يتصرف رداً على قرارات الشركة إما بالشراء أو الإمتناع عن الشراء ، ولكن فى ظل المفهوم التسويقى الحديث فإن تفضيل المستهلك له أكبر الأثر فى عملية التخطيط .

ومنذ عام ١٩٧٠ خطت الثورة التسويقية خطوة أخرى إلى الأمام فأصبح التسويق فلسفة الرقابة على كل نشاط المنشأة . بمعنى آخر يتأثر التخطيط المالى ، وتحديد الحجم فى الأجل البعيد ، وأهداف الربح ، بشكل كبير ، بالاعتبارات التسويقية . وسوف يتركز النشاط الإنتاجى للشركات فى المستقبل على مقابلة حاجات ورغبات المستهلكين .

وسوف تجبر مستويات الربح المنخفض فى الشركات التى مازالت تسير وفق مفاهيم تقليدية أن تتحول – حالاً أو مستقبلاً – إلى المفهوم التسويقى الحديث . والشكل رقم ( ١–٥ ) يوضح المفهوم التسويقى الحديث :




( شكل ١–٥ )

1) John Dougles, «Acomparison of management theory with marketing Concept». The quarterly Review of Economics and Politics (autumn 1964 pp.24-25.

المرحلة الرابعة : المفهوم الاجتماعى للتسويق :

نظراً لأن المفهوم التسويقى الحديث قد وضع المستهلكين فى إطار جديد ، فقد وجه للتسويق الكثير من النقد الذى يبرز آثاره على المجتمع . وحسب مايقول الأستاذ[1] John Kenneth Galbraith « يعامل المستهلك بطريقة تتفق ومصلحة المشروعات الكبيرة » بمعنى آخر أن الشركات بدلاً من أن تعمل تلبية لتفضيل المستهلكين نجدها تحدد طلباتهم ثم تحاول التأثير فيها عن طريق الإعلانات أو عن طريق وضع السلعة فى غلاف جذاب .

وللرد على ماذكره الأستاذ Galbraith نستطيع أن نؤكد أن التسويق ليس حراً وطليقاً كما قيل . صحيح أن التسويق يؤثر بطريقة ما على المجتمع – وهذا ما يقلق الكثير من المعلقين والنقاد – ولكن لن يصل إلى درجة أن ينفصل عن مصلحة المجتمع . وفى المقابل يدافع البعض الآخر عن التسويق طالما أن المنتجين يحاولون فى النهاية التجاوب مع الحاجات العاجلة الحالية للمستهلكين حتى ولو كانت تتعارض مع حاجات المجتمع فى المدى البعيد[2] .

وارتفعت الأصوات وظهرت الكتابات التى تنادى بمطالب إجتماعية جديدة على النظام التسويقى . وتطالب المسئولية الإجتماعية للتسويق بالتوفيق بين اعتبارات هامة ثلاثة : رغبات المستهلكين ، أرباح المشروع ، رفاهية المجتمع[3] .

لذلك فمن أجل أن نتقابل مع مسئوليتنا قبل المجتمع ولمواجهة

1) John Kenneth Galbraith, «The new industrial state» (Boston : Houghton Mifflin 1967).
2) Fredrick E. Webster, «Social aspects of marketing». (Englewood cliffs, Prentice-Hall Inc., 1974. p.12).
3) Phillip Kotler, «Marketing managemetn-analysis, Planning and Control». Prentice-Hall, 3d, ed., 1967. p. 18.

التحديات ، يجب على رجال التسويق أن يراعوا أثر أعمالهم وقراراتهم على المجتمع ككل .

يهدف المفهوم الإجتماعى للتسويق إلى أن يعمل التسويق على رفع مستويات المعيشة وإلى تحقيق رفاهية المستهلكين . ويعنى هذا إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين وفى نفس الوقت الإهتمام بمصلحة المجتمع .

من الواضح أن المفهوم الإجتماعى للتسويق هو مفهوم حديث ، تحاول أغلب الشركات حالياً أن تحقق التكامل بين المفهوم الإجتماعى وبين قراراتها اليومية . ويمكن تحديد الخطوط العريضة الآتية للمفهوم الإجتماعى للتسويق :

١ – المهمة الأساسية لأى تنظيم هى إشباع حاجات المستهلكين .
٢ – لابد من العمل وفق مصالح المستهلكين بمعنى ترويج مصالحهم حتى ولو كانوا هم أنفسهم غير مهتمين بها .
٣ – يجب على المشروعات المختلفة أن تمتنع عن إنتاج السلع التى لا تتمشى مع مصلحة المجتمع .
٤ – يقدر المستهلكون الشركات التى تعمل من أجلهم ومن أجل رفاهيتهم[1] .

**دور التسويق فى المنشأة :**

بعد أن تعرضنا إلى التسويق فى نطاق القوى الإجتماعية ، نقوم الآن بتحليل دور التسويق فى المنشأة . ولنبدأ بالتركيز على عناصر ثلاثة أساسية يرتكز عليها المفهوم التسويقى :

١ – يجب أن تأتى فلسفة المنشأة تعبيراً عن الإهتمام بالمستهلك .

1) Kotler, Marketing management, 1976. p. 18.

٢ – يجب التنسيق بين نشاط العاملين داخل المنشأة من أجل النجاح فى إشباع حاجات المستهلكين .

٣ – تتحصل المنشأة على الربح عندما تنجح فى إشباع حاجات المستهلكين .

وإذا أخذت المنشأة بعين الاعتبار مفهوم التسويق الحديث يجب أن يستند نشاطها على الأسس التالية :

١ – تحديد الأهداف .

٢ – دراسة القدرات والإمكانيات المتاحة ( تحديد مظاهر القوة وأسباب الضعف ) .

٣ – دراسة السوق وتحديد إطاره .

٤ – التعرف على ظروف المنافسة المحيطة .

٥ – محاولة إضفاء الشركة شخصية قائمة بذاتها .

٦ – وضع الخطة موضع التنفيذ .

٧ – تقييم استراتيجيات المنشأة بعد تنفيذها .

**أهمية التسويق بالنسبة لك :**

قد يتساءل القارىء – بعد أن انطلق التسويق لكى يتناول وظيفة إجتماعية وإقتصادية – ما أهمية كل هذا بالنسبة لى ولماذا أدرس التسويق . الإجابة على هذا التساؤل يمكن تلخيصها فى الآتى :

أولاً : يمثل التسويق جزءاً حيوياً من الإقتصاد القومى كما يؤثر فى مستويات المعيشة . ومن المعروف أن كل جنيه يدفعه المستهلك ثمناً لسلعة ما ، يذهب نصفه لتغطية تكاليف التسويق .

ثانياً : يتيح التسويق فرصاً كثيرة للتوظف ، ويستطيع الدارس للتسويق أن يعمل فى أى وظيفة من وظائف التسويق مثل : الإعلان ، البيع ، تمويل التسويق ، الشركات الدولية ، تجارة الجملة والتجزئة ، الاستيراد والتصدير وغيرها .

ثالثاً : حتى لو أخذت مجالاً آخر للعمل غير مجال التسويق - مسيراً أو مخيراً - فسوف تعمل مع أناس متخصصين فى هذا النشاط . فإذا عملت فى إدارات الحسابات ، بحوث العمليات ، التحليل المالى فإن المعرفة بالتسويق تساعد على أن تباشر عملك بطريقة أفضل .

رابعاً : عندما تتفهم التسويق تستطيع أن تصبح مستهلكاً رشيداً ومواطناً صالحاً .

## الخلاصـة :

وبعد ، تعرضنا فى هذا الفصل إلى الصورة الشاملة للتسويق فهى نقطة البداية قبل أن نندفع إلى دقائق الأمور . فقد وضحت لنا التحديات الثلاثة للتسويق داخل أى تنظيم :

( أ ) تحديات إشباع حاجات المستهلكين ، بما يوجب على كل فرد أن يكون على علم بمفهوم التسويق .

(ب) تحديات المحافظة على موارد المنشأة : طالما أن هدف الإدارة - بصفة عامة - هو تحقيق أقصى كفاءة - فلابد من التفكير فى طريقة استغلال وتوزيع الموارد .

(ج) التحديات والمسئوليات الإجتماعية : ويعتبر هذا أصعب اختيار أمام الإدارة لقياس الأداء . والمنشأة لكى تنجح فى أن تواجه هذا التحدى - مع التحديات السابقة - عليها أن تتخذ القرارات الصعبة . هل تستطيع المنشأة أن تقوم بمسئولياتها قبل المجتمع حتى ولو أدى هذا إلى عدم رضا بعض المستهلكين ؟ هل تستطيع المنشأة أن تنسى قليلاً موضوع الربح فى سبيل المحافظة على مسئولياتها قبل المجتمع ؟ وإلى أى درجة ؟ كيف يمكن التوفيق بين مصلحة المنشأة وبين مصلحة المجتمع ؟ مستقبلاً ، يعتمد نجاح التسويق على مدى التوازن بين التحديات الثلاثة السابقة .

## مداخل دراسة التسويق :

يستخدم فى دراسة التسويق المداخل الآتية : مدخل السلع ، مدخل المنشآت ، مدخل الوظائف ، مدخل النظم ، مدخل الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات .

### أولاً : مدخل السلعة :

ينطوى توصيف وتحليل الدراسة – باستخدام مدخل السلعة – على تسويق السلع بأنواعها المختلفة مثل المنتجات الزراعية أو المنتجات المصنوعة وغيرها . ويتناول تسويق كل سلعة النواحى الآتية : مصادر العرض والتوريد ، سياسات التسويق التى يتبعها المنتج ، الوسطاء الذين يساعدون فى توزيع السلعة ، حجم السوق وخصائصه .

وبمعنى آخر يعطى مدخل السلعة تحليلاً مفصلاً للمشاكل التى تصادفنا فى تسويق سلعة معينة وتتبع الاختلافات التى تظهر عند تسويق كل نوع على حدة .

### ثانياً : مدخل المنشآت :

يعتمد هذا المدخل على توصيف وتحليل مختلف المنشآت التى تعتمل فى التسويق مثل تجار الجملة ، الوكلاء ، تجار التجزئة كما يعطى إهتماماً للأنشطة والجهود التى يبذلها كل منهم . وباستخدام هذا المدخل يمكن أن نبدأ من ميدان التجزئة للتعرف على أهمية وظيفة تجار التجزئة بوجه عام ثم ننتقل إلى أنواع المتاجر التى تعمل فى هذا الميدان مثل المتاجر الكبيرة والمتاجر الصغيرة . وعند دراسة هذه المتاجر المختلفة يمكن التعرف على ماتفعله هذه المنشآت فى مجال التسويق ودورها ونصيبها فى العملية التسويقية والنظر إلى السلع التى تتداول خلالها والخدمات التى تقدمها . وعند الانتهاء من متاجر التجزئة ننتقل إلى متاجر الجملة وهكذا .

بمعنى آخر فإن مدخل المنشآت يتضمن الدخول فى الكثير من المفاهيم ويتعرض إلى الأدوار التى تؤديها تلك المنشآت . ومازال هذا المدخل يناسب الدارسين الراغبين فى التعرف على نصيب منشأة معينة فى النظام التسويقى ككل .

**ثالثاً : مدخل الوظائف :**

يعنى هذا المدخل تقسيم ميدان التسويق إلى العديد من الوظائف التى نباشرها ونحن نعمل فى التسويق وهذه الوظائف هى الشراء ، البيع ، النقل ، التخزين ، بحوث التسويق .. وغيرها ثم نقوم بدراسة كل وظيفة ونقيس مدى أهميتها بالنسبة للنشاط التسويقى .

**رابعاً : مدخل النظم :**

لو تصورنا المشروعات الكبيرة ذات التنظيم الضخم المعقد لقلنا إنه يجب على مثل هذا التنظيم أن يأخذ فى اعتباره الأنواع العديدة من المنتجات ، المنافسة ، الأسواق ، الموردين ، الأفراد ، علاوة على ذلك فإن المتغيرات سواء الداخلة فى المشروع أو الخارجة عنه لها الكثير من التأثير على قرارات المنشأة . وعند محاولة وضع استراتيجية تسويقية تدخل فيها جميع هذه القوى والمتغيرات فهى تمثل التحديات التى تواجه إتخاذ القرارات التسويقية . والطريقة المستخدمة فى وضع استراتيجيات الشركات حالياً تعرف بمدخل النظم .

**خامساً : مدخل الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات :**

تعتبر استراتيجية التسويق خطة العمل التى يتبعها المدير ، وتعتمد على تحليل الموقف وعلى أهداف المنشأة ، فالإستراتيجية هى الطريقة التى بها يمكن تحقيق تلك الأهداف . والإستراتيجية هى خطة لتخصيص وتوزيع الموارد الإقتصادية بغية تحقيق الأهداف التسويقية . أما التكتيك فهو الخطوات التى يجب أن تقوم بها كى تنفذ الاستراتيجية وتوضع موضع التنفيذ

**أى المداخل سنتبعها :**

سنعتمد فى دراستنا على المداخل السابقة مجتمعة . فمثلاً عندما نتكلم عن السلع فمن الطبيعى أن يكون المدخل المستخدم هو مدخل السلعة . وعندما ننتقل إلى تحليل ودراسة الوظائف التسويقية التى نمر عليها أثناء الرحلة التسويقية سيكون هذا تطبيقاً للمدخل الوظيفى . كما سنتعرض لمدخل المنشآت عندما نتكلم عن طرق وقنوات التوزيع وهى التى تربط بين الإنتاج وبين الاستهلاك والتى بواسطتها يتم تحويل ملكية السلع .

وسوف نتعرض فى مناسبات كثيرة إلى مدخل الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات عندما نتعرض إلى تنظيم التسويق ، استراتيجية السلعة ، استراتيجية التوزيع المادى ، استراتيجية التسعير ، واستراتيجية الترويج . وهذه كلها مضمون الجزء الثانى من الكتاب وهو إدارة التسويق .

## الفصل الثانى

# سلوك المستهلك



نقطة البداية لدراسة سلوك المستهلك تدور حول فكرة مؤداها أن المنتج يجب أن ينظر إلى السلعة من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظره . وبدلاً من أن يقدم المنتج للمستهلك مايعتقد أنه فى حاجة إليه ، عليه أن يكتشف مايرغبه المستهلك فيقدمه إليه على أن يأخذ فى اعتباره المسئوليات الإجتماعية التى تصاحب النشاط التسويقى .

يمكن تعريف سلوك المستهلك فى الآتى : الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة أو خدمة والتى تتضمن إتخاذ قرارات الشراء[1] . ويجب ملاحظة أن الشراء الفعلى هو جزء فقط من عملية إتخاذ القرار . وعند دراسة سلوك المستهلك ، يجب علينا ليس فقط الاهتمام بما يشتريه المستهلك ولكن يجب الإجابة على الأسئلة الآتية : أين وكيف وتحت أى ظرف تمت عملية الشراء ؟ ولماذا يتصرف المستهلك بالطريقة التى يتصرف بها ، لابد من محاولة الوصول إلى إجابات عن تلك الأسئلة حتى نتمكن من تفهم العملية التسويقية من الزاوية الإدارية أو الإجتماعية . لذلك يجب أن ننظر إلى مايحتاجه المستهلك ، وكيف تتشكل هذه الحاجات وكيف ترتبط بالنشاط التسويقى .

فى الحياة العملية ، الإقتراب من سلوك المستهلك ومن موضوع الدوافع مسألة ليست سهلة والسبب فى ذلك يرجع إلى اتجاه رجال التسويق الذين

1) James F. Engel, David T-Kollat and Roger D. Blackwell, «Consumer Behaviour. Second edition, Hald, Rinehart and Winston 1973. p.5.

ينظرون إلى منتجاتهم على أنها اتحاد لمجموعة من العناصر المادية أكثر من أنها وسيلة لإشباع الحاجات .

لقد زادت الحاجة لدراسة سلوك المستهلك فى السنوات الأخيرة بصفة خاصة نظراً للتقدم الفنى والتكنولوجى الحديث والنظرة الجديدة إلى الاستثمارات المالية الضخمة فى مشروعات الأعمال . وتفشل الكثير من السلع التى تنتج سنوياً وتعرض فى المتاجر المختلفة فى أن تحقق أهدافها لا لسبب إلا لأنها لم تناسب حاجات ورغبات المستهلكين .

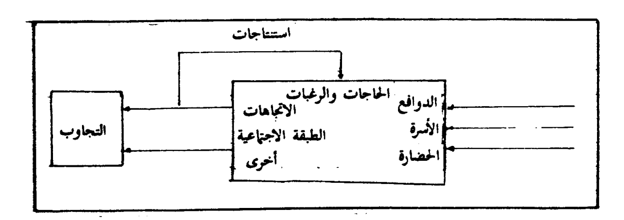
**مداخل سلوك المستهلك :**

يتجاوب المستهلك مع مجموعة كبيرة من المؤثرات المتحركة والتى يستحيل تثبيتها فى أى وقت من الأوقات . وهدف رجال التسويق ليس اكتشاف الأسباب الحقيقية لسلوك المستهلك فحسب ولكن محاولة الإقتراب منها بقدر المستطاع . ولقد أعد الكثير من خبراء التسويق استراتيجيتهم عن التصرفات الرشيدة للمستهلكين ولكن هذا لا يكفى إذ لابد من التطلع إلى بعض التصرفات غير الرشيدة التى تصدر عنه . ومهما كانت الدراسة فلا يمكن أن تأتى النتائج معصومة من الخطأ .

ومن أصعب الأمور فى دراسة سلوك المستهلك هو أن نصل إلى مايحدث فى ذهن المستهلك أى أن نصل إلى القرارات التى تتم داخل دماغ الإنسان إذ يستحيل أن يصل إليه أى باحث أو محلل . وقد يكون المؤثر أو المحرك لتصرفات الإنسان مايذكره رجل البيع أو ماجاء فى إعلان نشر فى صحيفة أو أذيع فى التليفزيون ، فيحدث عنها تجاوب يؤدى إلى الشراء أو الإمتناع عن الشراء أو طلب معلومات إضافية . والعلاقة بين المؤثر وبين التجاوب أو رد الفعل يحكمه مايدور داخل دماغ الإنسان .

وطالما أنه يصعب أن نحدد مباشرة الحاجات والدوافع والضغوط

الحضارية والإجتماعية التى تؤثر فى إحداث التجاوب المطلوب ، فأحسن مايمكن أن نصل إليه هو بعض الاستنتاجات التى تعتمد على ماتم بالفعل أو مايتخذه المستهلك من قرارات . والرسم الآتى ( ٢-١ ) يوضح مايحدث فى أدمغة البشر نتيجة لمجموعة من المؤثرات الخارجية :




( شكل ٢-١ )

والمثال على ذلك هو التجارب التى أجريت عن شرب القهوة بين الشباب فى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية . إذ وجد أنه بالرغم من إنتشار وتنوع الأنواع المقدمة ، وعلى الرغم من الإعلان عنها والترويج لها (المؤثر) وجد أن رد فعل الشباب هو الإعراض عن شرب القهوة . وتصبح المشكلة أمام الباحثين والمحللين هو إكتشاف مايدور فى ذهن الشباب والذى أدى إلى النتيجة التى أشرنا إليها . ولقد أسفرت بعض الدراسات عن القول بأن الشباب يفضل المشروبات الغازية والمثلجة ، وهناك رأى يقول إن سبب إعراض الشباب عن القهوة هو عدم استساغة طعمها . ومثال آخر عما يحدث فى إنجلترا وهى المعروفة بتفضيل المستهلكين لشرب الشاى عن القهوة ، فقد وجد أن الشباب الآن يفضل القهوة بعكس مادرج عليه الآباء .

وأهمية تلك الأمثلة – وغيرها كثير – هى لتوضيح أن ما قدم من مبررات لاتجاه فئة معينة من المستهلكين كانت محض استنتاج . صحيح أن الانسان يجب عليه أن يستنتج – إلى حد ما – أسباب سلوك المستهلك ، ولكن الهدف من البحث والدراسة العلمية – فى أى مجال – هو تخفيض نسبة الاستنتاجات إلى أقصى حد ممكن . وكلما كانت الدراسة مبنية على براهين محددة كلما كانت الثقة كاملة فى النتائج التى نتوصل إليها .

ومن الواضح – وكما أشرنا إليه فى الفصل السابق – أن العلوم الإنسانية مثل الإقتصاد والإجتماع وعلم النفس وعلم الإجناس ، تلعب دوراً متزايداً فى المفاهيم التسويقية الحديثة . إلا أن تطبيقات هذه العلوم على مشاكل التسويق مازالت فى مرحلة التجربة والاستكشاف إذا قارناها بالعلوم الطبيعية .

**بعض مفاهيم النظرية الإقتصادية لسلوك المستهلك :**

تقول النظرية الإقتصادية الكلاسيكية أن المستهلك غالباً مايتخذ قرارات شراء رشيدة . ولكن كيف نحكم على القرار بأنه رشيد ؟ يوصف القرار بالرشد إذا استند إلى الاعتبارات الموضوعية أو الخصائص الموضوعية للقرار ، ومن هذه الاعتبارات : السعر ، الحجم ، سهولة الاستعمال ، الصلابة . أى أنها خصائص يمكن تقييمها بمقاييس محددة ولا تخضع للحكم الشخصى أو التفضيل الشخصى . أما المعايير الشخصية فترجع إلى بعض الدوافع الشخصية الانفعالية مثل الرغبة فى التفاخر والامتياز . ووفقاً للنظرية الإقتصادية فإن هذه الدوافع غير رشيدة .

ترتكز النظرية الإقتصادية لسلوك المستهلك على مفهوم الرجل الإقتصادى أو الرجل الرشيد . ويفترض فى الرجل الرشيد أنه على علم تام بجميع المشاكل التى تواجهه .. كما يعرف جميع الحلول البديلة المتاحة أمامه ، كما يعرف النتائج التى تنتج من استخدام كل بديل ، بعد ذلك يستطيع أن يتخذ القرار الرشيد . والرجل الاقتصادى يتصف بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل أى

بنظرة ثاقبة إلى المستقبل . وإذا كان الإقتصادى منسحاً بمثل هذه الأسلحة المتمثلة فى المعلومات الكاملة والبصيرة النافذة ، سيصل حتماً إلى القرارات الرشيدة بناء على فرضين :

( أ ) يستطيع الإقتصادى أن يختار بين قرار وآخر حسب ما يتنبأ بنتائجه .

(ب) يختار غالباً القرار الذى يعظم أو يضاعف من النتيجة التى يبغى الوصول إليها .

ولقد اختلف الإقتصاديون أنفسهم – فيما بينهم – فيما يتعلق بالنقطة الثانية ، إذ يعتقد الأستاذ بنهام ( الإقتصادى المعروف ) أن الرجل الرشيد لا يتخذ باستمرار القرارات التى تعطيه أقصى منفعة وتسبب له أقل ألم . بينما يقول الآخرون إن الرجل الإقتصادى ( الرشيد ) يتخذ القرار الذى يعظم إشباعه أو يحقق أقصى منفعة وأحسن نتائج .

والرجل الاقتصادى كمستهلك – مثله مثل بقية المستهلكين – قد يواجه بموقف معين ، مثال ذلك يجد أن دخله محدود مما يجبره أن يختار بين السلع المختلفة المعروضة أمامه ، وعندما يتخذ قرار الشراء يجب عليه أن يأخذ أسعارها فى الحسبان ، وفى ذلك عليه أن يختار بين البدائل من قرارات الشراء أى يوجه دخله المحدود بين السلع والخدمات بحيث يعطى كل جنيه ينفقه نفس درجة الإشباع .

وبطبيعة الحال يعلم الأقتصاديون الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية الاقتصادية لسلوك المستهلك فيقول مثلاً الأستاذ Bach[١] : « نسمع عن الرجل الاقتصادى الذى يحسب بكل دقة مايجب أن يشتريه قبل أن ينفق مامعه ، أى يقارن بين المنفعة المتحصل عليها وبين مايدفع فى مقابله ، إلا أن أغلبنا لا يسلك هذا المسلك رغم علمنا بهذه النظرية » .

1) G.L. Bach, «Economics» Englewood Cliffs, N,J, : Prentice-Hall Inc., 1963, 4th ed., p.312

**العوامل السلوكية المؤثرة فى طلب المستهلكين :**

ثمة مداخل ثلاثة أساسية للوصول إلى النظرية السلوكية المحددة لسلوك المستهلكين أو لدوافع الشراء وهى : مدخل التجارب ، مدخل العيادة النفسية ، مدخل علم النفس الاجتماعى .

لقد ركزت الدراسات التجريبية على الحاجات الفردية وأجريت الكثير من التجارب على الإنسان وعلى الحيوان .

أما العيادة النفسية فقد جمعت بين السلوك وبين القوى الاجتماعية . أما المدخل الثالث الذى يطلق عليه علم النفس الاجتماعى فهو ينظر إلى الفرد وما يحيط به أى المجتمع المحيط وينظر إلى سلوك المستهلك على أنه موجه إلى هدف معين أو مجموعة من الأهداف .

ويضيف كل مدخل من هذه المداخل الثلاثة إلى فهمنا عن سلوك الأفراد ، رغم هذا لم نتمكن من الوصول إلى نظرية سلوكية عن دوافع المستهلكين يمكن الاعتماد عليها فى أغراض الدراسة . لذلك لم ير رجل التسويق بدأ من التطلع إلى بعض الفروض التى يجدها قابلة للتطبيق حسب الموقف الذى يواجهه .

وسوف نستعرض فى الأجزاء القادمة بعض المفاهيم التى استعارها التسويق من ميدان علم النفس .

**التذكر والنسيان :**

يمكن تعريف التذكر بأنه الانطباعات التى ترسبت فى الجهاز العصبى نتيجة للتعلم . النسيان هو الوجه السلبى للتذكر وهو نتيجة لاستهلاك أو انتهاء

هذه الإنطباعات . وكلما كانت المادة العلمية ذات معنى كلما أمكن تفهمها واستيعابها ، وكلما كان فى الإمكان تذكرها وكان من الصعب نسيانها .

ويمكن الارتكاز على هذا المفهوم بالنسبة إلى الحملات الإعلانية والترويجية بمعنى تركيز تلك الإعلانات فى مراحلها الأولى على فكرة التعلم . ولكن إذا توقفنا عن هذه المؤثرات « الإعلانات » لفترة ، سوف تنسى المعلومات المستقاة من الرسالة الإعلانية السابقة ويصبح من الواجب البدء فى التعلم مرة أخرى .

**بعض المفاهيم من العيادة النفسية :**

**اللاشعور** : قدم هذا المفهوم سيجمون فرويد . ويقول إن العقل البشرى يحتوى على بعض الأفكار منها شعورية ومنها لا شعورية . وجميعها تؤثر فى سلوك الأفراد . ووفقاً للحقيقة التى تقول إن الناس ليسوا غالباً على علم وشعور بدوافعهم ، فهى تفسر لماذا نجد المستهلكين عاجزين عن شرح الأسباب الحقيقية للشراء أو عدم الشراء . ولكن لو أخذنا اللاشعور فى الحسبان ، لعلمنا لماذا اتجه الباحثون النفسيون إلى مداخل جديدة فى البحث مثل الأسئلة المتعمقة والمقابلات المتعمقة . ورغم هذا لم تكن تلك المداخل كافية لإعطاء احصاءات يعتمد عليها لشرح سلوك المستهلك . ويدرك رجال التسويق العمليون أن هناك فرقاً بين مايذكره المستهلك عن نواياه وعما يقوم به فعلاً بعد ذلك .

**التبــرير** : وهى العملية الذهنية التى تحاول إيجاد الأسباب والمبررات لفعل معين أو لرأى معين يقوم عن دوافع قد لا تكون واضحة أمام صاحبها ، مثلاً فى مجال الإعلان ، فإن المعلن يحاول أن يعطى المستهلك سبباً معقولاً ومقبولاً للشراء فى وقت لا يكون فيه المشترى المحتمل مستعداً – شعورياً أو لا شعورى – بقبول السبب الحقيقى للشراء . وإذا تمكننا من الإجابة على السؤال الآتى :

« لماذا تشترى هذه السلعة ؟ « أو « ما أسباب شرائك لسلعة ما ؟ » فهل نصل حتماً إلى الدوافع الحقيقية للشراء ؟ وبناء عليه إذا كان هناك شك أن التبرير هو عامل هام فى اتخاذ قرار الشراء فسوف نحتاج إلى الأساليب غير المباشرة فى البحث وإلى طريقة المقابلات المتعمقة غير الموجهة للحصول على الإجابات بدقة أكبر .

**الإسقاط** : وهذا يطلق على رد الفعل الذى يحدث عند الفرد عندما يجد زميلاً له يواجه نفس الموقف أو المشكلة ، فيأخذ رد فعل زميله وينسبها إلى نفسه ثم يلصق ردود فعله هو إلى زميله . وإذا أخذنا هذا المفهوم وحاولنا تطبيقه فى الحياة العملية لوجدنا أن الباحثين قد أعدوا الطرق الفنية فى الإسقاط والتى تعطى الأداة لاكتشاف الدوافع المختبئة أو اللاشعورية .

**التداعى** : وينسب هذا المفهوم إلى فرويد أيضاً ثم استخدمه معظم علماء النفس فى محاولتهم إيجاد الطرق الفنية غير المباشرة للبحث . والفكرة الأساسية لهذا المفهوم هى : فى حالة المقابلة الشخصية ، إذا أمكن دفع الشخص الذى أمامك أن يقول أى شىء يطرأ على باله وتنصت إليه باهتمام ، فسوف تستطيع أن تستخرج من أقواله حالته النفسية . ولقد أمكن تطبيق هذا المفهوم فى المقابلات المتعمقة واختبارات تداعى المعانى ، ويمكن أن نبحث عن تطبيقات لهذا المفهوم عند اختيار أسماء جديدة للمنتجات وفى قياس نتائج الحملات الإعلانية وفى تحديد نصيب المنتجين فى سوق السلعة .

**الإنطباعات** : وهى عبارة عن الصور الذهنية المترسبة شعورياً أو لا شعورياً فى أذهان الناس بالنسبة لموضوعات معينة . يتأثر سلوك المشترين بالانطباعات عن السلع المختلفة ، والعلامات التجارية بصورة خاصة ، وعن الشركات والمتاجر . وطالما أن تلك الانطباعات تؤثر فى سلوك المستهلك فيجب أن يأخذها رجال التسويق فى حسبانهم عند التخطيط للحملات

الإعلانية . والاختلاف فى الانطباعات يمكن أن تكون موضوعاً للبحث ليس فقط فى اكتشاف طبيعة الانطباعات ولكن لمعرفة تطبيقات السياسة التسويقية أو بعض القرارات الإدارية .

**الانطباع الشخصى** : وهى الصورة التى يكونها الفرد عن نفسه ، والصورة التى يكونها الآخرون عنه . تختلف تلك الصور والانطباعات باختلاف الأفراد . ومن وجهة النظر التسويقية يمكن أن نبرز موضوع القطاعات السوقية ونرفقه بالخطوط السلوكية . ويجب أن نقول أن قوة تأثير الانطباع الشخصى كمؤثر فى الشراء تختلف من شخص إلى آخر وحتى بالنسبة للشخص الواحد عندما يتخذ قرارات الشراء فى أوقات مختلفة .

**الانطباع عن العلامة التجارية** : وهى الصورة الذهنية التى يكونها المستهلك – مهما اختلف المصدر – عن علامة تجارية يقدمها منتج معين . والمستهلك الذى تعود على سلعة معينة وعلى علامة خاصة لأنها تحقق له منفعة وإشباعاً ، سوف يستمر فى شرائها ، ولكن يختلف الأمر بالنسبة للعلامات الأخرى المتنافسة إذ يتكون لدى المستهلكين انطباعات مختلفة عن كل منها .

عندما يؤمن المستهلكون بأن سلعة معينة فيها أشياء تميزها عن السلع المنافسة فسوف يركزون عليها الطلب ، لذلك مهما كان انطباع المستهلكين عنها – سلباً أو إيجاباً – يجب على صاحبها أن يوجه استراتيجيته التسويقية إما لتدعيم تلك الانطباعات ( الإيجابية ) أو لتغيير الانطباعات ( السلبية ) بأى صورة من الصور .

وإذا تعرضنا إلى الإعلانات وإلى الحملات البيعية ، سنجد أنها تؤدى إلى انطباعات مختلفة لدى كافة المستهلكين . وفى حالات كثيرة تتشكل عند المستهلكين انطباعات ذهنية معينة لم يكن للإدارة يد فيها . لذلك يجب على إدارة التسويق أن تعطى للسلعة خاصية معينة تميزها عن بقية السلع وإلا

ستكون النتيجة تحول الناس وإعراضهم عنها . وإذا كان انطباع المستهلكين عن السلعة ايجابياً فلابد أن ينتحى الإعلان ناحية جديدة ولا يمكن الاستمرار فى الإعلانات القديمة . كما يجب على الإدارة قبل أن تقرر طرح سلعة جديدة إلى الأسواق يجب أن تحدد الانطباعات التى ترغب أن يكونها المستهلكون عن السلعة .

## نموذج سلوك المستهلك :

الجدول الآتى ( جدول ٢-١ ) يوضح المؤثرات التى تؤثر فى ديناميكية سلوك المستهلك . هناك ثلاث مجموعات من المؤثرات التى تؤثر فى قرارات الشراء : حضارية ، اجتماعية ، وشخصية .

| التأثير الحضارى | التأثير الاجتماعى | التأثير الفردى | اتخاذ القرارات | العوامل التسويقية |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| - الحضارة | - الأسرة | - الدوافع | إدراك المشكلة | - السلعة |
| - الطبقة | - الأصدقاء | - الإدراك | - تجميع المعلومات | - الخدمة |
| - الإجتماعية | - التأثير الشخصى | - التعلم | - التقييم | - الإعلان |
| | | - الاتجاهات والتصرفات | - قرار الشراء | - السعر |
| | | - الشخصية | - التقييم بعد الشراء | - التوزيع |

المصدر : Harold H. Kassarjian and Thomas S.Robertson, «Perspectives in Consumer behaviour» Scott, Foresman 1968, p.4.

## المؤثرات الشخصية فى سلوك المستهلك :

تتضمن المؤثرات الشخصية : الدوافع ، الإدراك ، التعلم ، التصرف ، الشخصية .

### أولاً : الدوافع :

أعد كل من علماء النفس وعلماء التسويق قوائم عن دوافع الشراء . ولقد حاول المؤلفون[1] منذ بداية هذا القرن تشكيل مجموعة من الدوافع وقسموها إلى نوعين : دوافع إنفعالية أو عاطفية : ودوافع رشيدة :

**الدوافع العاطفية مثل** : الامتياز ، التفاخر بالمظهر الخارجى ، التفاخر بالثروة والملكية ، المركز الاجتماعى ، البراعة ، التعبير عن التذوق الفنى ، الطموح ، الشعور الغريزى ، المحافظة على الصحة ، النظافة ، اشباع الرغبة فى الأكل ، الراحة الشخصية ، الأمان ، السرور ، التسلية ، الاستمتاع بوقت الفراغ .

**والدوافع الرشيدة مثل** : السهولة فى استخدام السلعة ، الكفاءة ، درجة الاعتماد ، الجودة ، الخدمات ، طول فترة الاستعمال ، استمرار الحصول على عائد ، وفورات الاستخدام ، الاقتصاد عند الشراء .

وتشير النتائج التى أسفرت عنها الدراسات التى قام بها علماء النفس إلى أن سلوك الإنسان يوجه ناحية اشباع الحاجات الأساسية . ولا يعنى هذا أن كل فرد يتصرف فى نفس الاتجاه ، ويعتمد ذلك على طبيعة هذه الحاجات وعلى المجتمع المحيط والظروف السائدة . ولقد رتب الأستاذ Kotler الحاجات

1) M.T. Copeland, «Principles of merchandising». Chicago and Newyork, 1924. p. 160.

الأساسية للانسان وأطلق عليها هيراركية الحاجات عند ماسلو[1] »

١ – حاجات عضوية : (أ) نفسية ( أساسيات الحياة والاستمرار فيها )
(ب) الأمان .
٢ – حاجات اجتماعية : (أ) الانتماء (ب) الاحترام والثقة .
٣ – حاجات شخصية : الحاجة إلى تحقيق أكبر المنجزات[2] .

وسنجد الكثير من التطبيقات لموضوع الدوافع فى ميدان التسويق . يعتمد نجاح تسويق سلعة معينة على قدرتها على اشباع الكثير من الحاجات دفعة واحدة . ولقد تقدمت طرق البحث فى موضوع الدوافع فتمكنت من تحديد قوة وضعف علامة معينة على ضوء ماتحققه من إشباعات . وبالتالى أصبح موضوع الدوافع سواء أكانت أساسية أو مكتسبة فى منتهى الأهمية بالنسبة للنشاط التسويقى .

وبالنسبة لتقسيم الدوافع إلى انفعالية ورشيدة فهى مسألة نسبية ولا نستطيع أن نضع حدود فاصلة بينها ، يعتقد كل إنسان أن مايقوم به من تصرفات هى تصرفات رشيدة ويضفون عليها صفة الرشد . فقد يبرر مشترى السيارة الفخمة الغالية الثمن تصرفه هذا بقوله إن مايدفعه فى السيارة إنما يعنى الجودة وطول فترة الاستعمال رغم أن الدافع الحقيقى لشرائها كان دافع الامتياز أو التفاخر إلا أن هذا الدافع كان مستكناً فى اللاشعور .

**ثانياً : الإدراك :**

الإدراك من وجهة النظر التسويقية هى العملية التى تشكل انطباعات

1) A.H. Maslo, «Motivation and personality». Newyork : Harper and Row, 1954, pp. 80-85.
2) Phillip Kotler, «marketing management» 3d, ed., 1976, p.80.

ذهنية نتيجة لمؤثر معين داخل حدود معرفة المستهلك ويعطى المستهلك الكثير من المعانى لما يراه ويلاحظه ، وتعتمد تلك المعانى على خبرته الشخصية وعلى الذاكرة وعلى معتقداته . ومن المعروف أنه لا يوجد شخصان يتكون عندهما نفس الانطباع نتيجة لمؤثر واحد .

ولكى نتفهم معنى الإدراك لابد وأن نعرف المبادىء الآتية :

( أ ) لا يستطيع الإنسان أن يدرك ويستوعب جميع المؤثرات التى تعمل داخل اطار إدراكه ولذلك فإنه يختار البعض منها فقط .

(ب) يعتمد الإدراك على المؤثرات المحيطة كما أن نوع المؤثرات هى التى تحدد الإدراك .

( ج) يعتمد الإدراك على العوامل الشخصية مثل القدرة على رؤية وسماع الرسالة والذاكرة والخبرة .

وأهم اعتبار فى الإدراك هى خاصية الاختيار من وجهة النظر التسويقية . يتعرض المستهلك للكثير من الإعلانات التى يراها ويسمعها فى الكثير من وسائل الإعلان . هل يستطيع المستهلك أن يدرك ثم يستوعب جميع هذه الإعلانات ؟ من الطبيعى أن المستهلك لن يتمكن إلا أن يدرك عدداً قليلاً من المؤثرات وبعد ذلك سنجد أن القليل جداً من تلك الإعلانات سيكون لها بعض التأثير فى تصرفاته وقرارات شرائه .

وبصرف النظر عن الإعلانات ، يدرك المستهلك سلعة معينة ويدرك خصائصها عندما يجرب هذه السلعة . كما أن لتصميم السلعة وتغليفها تأثير واضح عند الاختيار . وهناك أيضاً مسألة هامة فى الإدراك وهو إدراك الخطر المعرض له المستهلك نتيجة جهله بالسلعة خاصة بالنسبة للسلع الغالية الثمن . ويستطيع المستهلك أن يخفض من هذا الخطر بتجميع المعلومات الضرورية عن السلعة أو الشراء بكميات صغيرة على سبيل التجربة .

### ثالثاً : التعـلم :

يقول السيكلوجيون إن الإنسان يتعلم فى جميع الأوقات . ولكن ماهو التعلم ؟ يقول أحد العلماء[1] « إنه جميع التغيرات التى تطرأ على السلوك لمواقف مشابهة » . ولكن كيف يعمل التعلم ؟ أهم نظرية من وجهة النظر التسويقية هى نظرية المؤثر والاستجابة وهذا يذكرنا بالتجارب التى قام بها العالم Pavlov على الحيوانات لكى تبرهن نظرية التعلم على تأثيرها على السلوك .

ولقد استمر العلماء فى بحث مدخل المؤثر والاستجابة ومنهم John Dollard and Neal Miller فقدموا المفاهيم الآتية :

( أ ) حاجات غريزية أى عضوية تتطلب الاستجابة مثل الجوع والتعب والخوف .

(ب) المؤثر يتعلق بالحاجة فإذا كانت ثمة حاجة للأكل فقد يكون المؤثر هو الإعلان عن مأكولات شهية .

(جـ) الاستجابة وهو مايفعله الإنسان كرد فعل للمؤثر مثل البحث عن الأكل لسد الجوع .

(د ) تقوية المؤثر : لكى تقوى العلاقة بين المؤثر وبين الاستجابة . وإذا أمكن تقوية الاستجابة بطريقة منتظمة يمكن أن تصل إلى العادة[2]

ولكن إلى أن حد تكون العلاقة بين المؤثر وبين الاستجابة مستقيمة ؟ مثلاً عندما يشعر الإنسان بالجوع ويرى فى نفس الوقت اعلانات فى التلفزيون عن بعض المأكولات الشهية . فقد يتصرف بالذهاب إلى الأكل ، ولكن إذا

---

1) Berelson and Steiner, «Human Behaviour» Harcourt, Brace and world 1964.

2) John Dallard and Neal Miller, «Personality and Psychatherapy». Mc Graw-Hill 1950.

كان يسير على نظام الحمية فقد يكون الأثر عكسياً فيحول الإرسال إلى محطة أخرى كى ينسى موضوع الجوع .

وبصرف النظر عن التصرفات السريعة للمستهلكين ، فقد يستجيب البعض لمؤثر معين ولكن بعد عدة أيام عندما يذهب إلى محل البقالة فيرى السلعة التى أعلن عنها معروضة على أرفف المحل . ولكن إذا لاحظ أن السعر المعروضة به السلعة فى هذا المتجر يزيد عن السعر المعلن عنه ، فسوف ينشأ دافع جديد وهو البحث عن الوفورات وبالتالى يبحث عن السلعة فى متاجر أخرى وذلك للاستفادة من فرق السعر . من هذا المثال يمكن أن تكون هذه السلسلة من العلاقة بين المؤثر والاستجابة هى إحدى التصرفات من جانب المستهلكين .

وتعتبر الإعلانات من أهم المؤثرات التى يعتمد عليها رجال التسويق ، ولكن ماهى المدة التى يحتفظ فيها المستهلك بتلك المؤثرات فى ذهنه ، وما القيمة الناشئة من إعادة وتكرار الإعلان للاحتفاظ بهذه المعلومات ؟ يمكن أن نلخص بعض النتائج التى توصل إليها الباحثون والمتعلقة بالاحتفاظ بالمعلومات ثم نسيانها :

١ – أقصى احتمال النسيان عقب التعلم مباشرة ثم يخفض معدل النسيان حتى يصل إلى معدل مستقر .
٢ – تكرار تقديم المؤثر يضمن الاحتفاظ بالمعلومات .
٣ – يحتفظ بالمعلومات المفيدة لفترات طويلة .
٤ – يحتفظ بالمادة التى تقدم أولاً وأخيراً لفترة أطول من المعلومات التى تقدم فى ثنايا الكلام[1] .

---

1) Thomas S. Robertson, «Consumer Behaviour». Scott, Foresman 1970, pp. 15-16.

**رابعاً : التصـرف :**

ينظم التصرف تأثير الدوافع والانفعالات والإدراك والتيقن . يعنى التصرف الاستجابة إلى مؤثر معين فيؤدى إلى سلوك وفعل معين . ولن يكون التصرف محايداً وللتمثيل على ذلك عندما يذهب الإنسان لمشاهدة مباراة فى كرة القدم بين فريقين فسيجد نفسه تلقائياً مشجعاً لفريق على آخر . يختلف تصرف الإنسان حسب مكانه وموقعه ، ولا يعقل أن يكون لكل مستهلك اتجاه مع أو ضد كل سلعة معروضة . وتجارب الإنسان هى التى تشكل تصرفاته تجاه الأشياء الملموسة وغير الملموسة ، وتصرفات الإنسان لن تنشأ من فراغ فالتجربة والخبرة هى التى تجعل الإنسان مثلاً يعشق الموسيقى الكلاسيك ، أو يحب أو يكره زميله .

والتأكيد على تصرفات المستهلكين يعتبر أسهل طريق فى التسويق إذ يمكن أن نقوم بتذكير المستهلكين بالأسباب التى من أجلها أحبوا السلعة ولماذا يجب عليهم الاستمرار فى ذلك .

ومن المعروف أن محاولة تغيير تصرفات الناس أصعب بكثير من محاولة تأكيدها أوتثبيتها وتطبيقاً لهذا يؤكد رجال التسويق على صعوبة تحويل مستهلكين متعودين على علامات معينة ولكن من السهل تكوين مستهلكين جدد للسلعة الجديدة فى الأسواق الجديدة .

**خامساً : الشـخصية :**

اهتمامنا بشخصية المستهلك إنما يرتبط بفرض مؤداه أن شخصية الإنسان تجعله يستجيب بطريقة معينة أو بنفس الطريقة إذ تعرض لنفس المؤثر . ويعبر عن الشخصية بالآتى : الرغبة فى السيطرة ، المخاطرة ، الحياة الاجتماعية ، المسئولية .

ولقد أوضحت الدراسات التى أجريت على الشخصية أن ثمة علاقة بين الشخصية وبين دوافع الشراء .

وجاءت هذه الدراسات بنتائج مؤداها أن المستهلكين المحافظين ( ذوى شخصية محافظة ) هم أقل استعداداً لتجربة السلع الجديدة والعلامات الجديدة . ولكن فى نفس الوقت فشلت الدراسة فى تحديد العلاقة الإيجابية بين الشخصية وبين تفضيل أنواع معينة من السلع .

**المؤثرات الاجتماعية فى سلوك المستهلكين :**

ينظر رجال الاجتماع إلى النشاط التسويقى على أنه نشاط مجموعة من الأفراد متأثرين بضغوط الجماعات وبرغبات الأفراد . ولقد أوضحت دراسات رجال الاجتماع أهمية الجماعات وأهمية الدور الجماعى ومدى تأثير الطبقة الاجتماعية فى السلوك الإنسانى . كما أوضحت هذه الدراسات أهمية العوامل الاجتماعية فى التأثير على المستهلك . وبالتالى كان من الضرورى مناقشة المفاهيم الاجتماعية .

**الجماعة :** لا يستطيع الفرد أن ينزع نفسه من المجتمع الذى يعيش فيه . وعلى الرغم من أن جميع الأفراد لديهم حاجات سيكولوجية ، إلا أن الكثير منها يمكن تطويره وتغييره حسب البيئة التى يعيش فيها الفرد . جميع الأفراد يحتاجون إلى المأكل ، ولكن ماذا يأكلون ؟ هذا ما تحدده الهياكل السلوكية للمجتمع . وبالتالى فإن المجموعات المختلفة التى ينتمى إليها الأفراد سيكون لها عادات اجتماعية تفرض ماهو مقبول وماهو مرفوض .

والمجموعات الأولية - وهى الأساسية فى تحديد الطبيعة الاجتماعية للفرد - يمكن تعريفها بأنها المجموعات القريبة من الإنسان ولها معه علاقات وثيقة . ومن أولى هذه المجموعات الأسرة ويلى ذلك المجموعات التى يقضى

معها الفرد وقتاً طويلاً خارج نطاق الأسرة مثل صداقات الطفولة ثم أعضاء الحى والنقابة وهكذا . هناك أيضاً مؤثرات اجتماعية تضفى أثرها على سلوك الأفراد مثل : المعتقدات ، المؤسسات التعليمية والسياسية ، مجموعات العمل ، وهذه الأخيرة يظهر أثرها واضحاً على الاستهلاك وذلك لتقارب الاهتمامات وطريقة الحياة .

**مفهوم الفرد لدور الجماعة** : تعتبر الطريقة التى ينظر بها الفرد إلى دوره داخل الجماعة التى ينتمى إليها عاملاً مهماً فى شرح دوافعه . يجب على الإنسان ألا يشعر بالفردية ولكن يجب أن يؤقلم نفسه مع المجموعة ، وفى هذه الحالة يحاول أن يشكل عاداته وحاجاته وفقاً لظروف الجماعة . وليس معنى هذا أن يجمد الإنسان تصرفاته داخل هذه الحدود التى تفرضها الجماعة . ولكن نظراً لأن الجماعة متطورة ، فيجب على الفرد أن يطور نفسه وأن يؤقلم نفسه لكى يعكس هذه التغيرات ولكى ينسجم معها وإذا أثيرت فى نفسه دوافع معينة ، فلن يقدم على عمل إلا إذا شعر بأن الجماعة تؤيده بنفس الحماس الذى يشعر به .

**الطبقة الاجتماعية** : يقسم المجتمع أعضاءه وفق تدرج اجتماعى ، ففى كل مجتمع يشغل بعض الأفراد مراكز معينة لها قوتها ومكانتها . ويمكن تقسيم المجتمع إلى الطبقات الآتية : الطبقة الغنية ، الطبقة المتوسطة ، والطبقة الدنيا . وقد يأخذ الأفراد بعض المؤشرات المادية المعبرة عن المستوى . يجب أن يهتم رجل التسويق بالطبقات الاجتماعية فسلعته يجب ألا تشبع رغبات وحاجات معينة فحسب ولكن كيف يمكن أن تتمشى هذه السلعة مع الحياة الاجتماعية المتمدينة .

**الديانة والمعتقدات** : يختلف نمط الاستهلاك داخل المجتمع وبين الأفراد تبعاً للديانة والمعتقدات التى يعتنقها الأفراد . ويظهر هذا فى نوعية الإنتاج من ناحية ، ونوعية الاستهلاك من ناحية أخرى . هناك بعض السلع تحرمها بعض

الأديان وبالتالى لن نلقى أى رواج أو توزيع فى تلك المجتمعات

**دور المرأة كمشترية :** يختلف دور المرأة فى الشراء من مجتمع إلى آخر . فمن المعروف أن المرأة الأمريكية عليها مسئوليات أساسية فى شراء الكثير من السلع ولها تأثير بالغ عند اتخاذ قرارات الشراء عند الأسرة . ولقد ظهر دور المرأة المصرية أيضاً فى السنوات الأخيرة مما يجب أن يأخذه رجال التسويق فى حساباتهم .

**دور الموضة :** تنتشر أخبار الموضة بسرعة فائقة بين جميع المناطق والأسواق نظراً إلى التقدم الكبير فى طرق الاتصال . لذلك أصبحت الفترة التى تظهر فيها موضة جديدة ثم تنتشر ثم تنكمش قصيرة نسبياً ، علاوة على ذلك كلما زاد الدخل المتبقى بعد دفع الضروريات ، كلما سمح للمستهلك أن يلبى رغبته فى التغيير تمشياً مع الموضات الجديدة .

**تحركات السكان :** بدراسة تحركات السكان فى مصر ، يتضح ارتفاع نسبة تحرك السكان من الريف إلى المدن . وهذه الظاهرة علاوة على مشاكلها من وجهة نظر المدينة وامكانياتها فى استيعاب الأعداد الجديدة النازحة ، تشكل من وجهة النظر التسويقية أهمية خاصة لأن هذا يعنى طلباً جديداً وخلق أنماط استهلاكية جديدة إذ لن يرضى النازحون أن يعيشوا بطريقة تختلف عن سكان المدن .

## تقييم للمدخل الاقتصادى والسيكولوجى والاجتماعى :

اتضح لنا حتى الآن أن هناك مداخل ثلاثة لشرح سلوك المستهلك ودوافعه إلى الشراء : المدخل الاقتصادى ، والمدخل السيكولوجى ، والمدخل الاجتماعى . لقد شرح الاقتصاديون الكلاسيك دوافع المستهلك على أساس المصلحة المادية الصرفة ( الاقتصادية ) إذ ينظر الاقتصادى إلى تصرفاته على أنها

رشيدة طالما أن هدفه هو تنظيم العائد المادى لكل مبلغ ينفقه . ولقد تبلورت هذه الأفكار لكى تصبح أساساً للنظرية الاقتصادية فى وقتنا الحالى ، إلا أن هذه النظرية لا تلائم رجال الأعمال الذين يتعاملون مع مستهلكين يبدون يومياً الكثير من التصرفات البعيدة عن الرشد ، لذلك تحول رجال الأعمال إلى ميدان جديد هو ميدان علم النفس .

عمد علماء النفس إلى توضيح سلوك الناس على أساس الحاجات الأساسية . ورغم أن ماقدمه علماء النفس عن دوافع الأفراد كان له أكبر الأثر فما زال هناك – من وجهة نظر رجال التسويق – بعض الميادين للتصرفات لم يتمكنوا من الوصول إلى إجابات عنها .

وأخيراً اتجه رجال الأعمال إلى علماء الاجتماع لكى يصلوا إلى أعماق جديدة لتصرفات المستهلكين ودوافعهم ، ولقد اقتنع الكثيرون بأن الأفراد بكونهم اجتماعيين بطبعهم ، سيكون للبيئة والمجتمع تأثير كبير فى تصرفاتهم .

ورغم كل ماقيل ، فإن هذه المداخل الثلاثة كان لها الكثير من الإضافات المهمة فى اعطاء مفاهيم جديدة عن دوافع المستهلكين وتصرفاتهم .

# قـــرارات الشـــراء

أكثر مايهم رجال التسويق عن سلوك المستهلك هو عملية اتخاذ القرار إما بالشراء أو الامتناع عن الشراء لذلك سوف نتعرض هنا بعد أن شرحنا العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك إلى عملية اتخاذ قرار الشراء وكيف يمكن للنشاط التسويقي أن يؤثر في تلك القرارات

## خطوات الشراء عند المستهلك النهائي

عندما يرغب المستهلك في شراء سيارة ، سوف يسير وفق خطوات معينة لتمكينه من شراء السيارة التي تتفق مع حاجاته ورغباته ومع قوته الشرائية وسوف ينتقل بتفكيره عبر هذه الخطوات سواء قبل الشراء أو بعد اتخاذ قرار الشراء

تتأثر عملية اتخاذ قرار الشراء بالعديد من المؤثرات

١ تأثير الأفراد سواء أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء

٢ مصادر المعلومات ( نظرية المستهلك للعلامات )

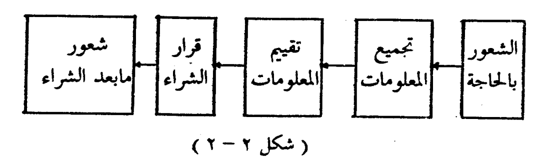
٣ تقييم خصائص السيارة من حيث الشكل ، التصميم ، السعر الأمان في القيادة ، موفرة للوقود

٤ مؤثرات تسويقية ، الإعلان ، الوسطاء ، التجار ، شروط الدفع ،

والمشكلة التى تكمن وراء القرار هى قدرة المستهلك فى الوصول إلى قرار شراء سليم . يحاول بعض المستهلكين أن يلموا بقدر المستطاع ببعض المعلومات عن أنواع السيارات المتاحة ، والخصائص التى تنفرد بها ، وذلك بالرجوع إلى تقارير المستهلك أو مجلات المستهلك .

هذه هى بعض الخطوات الرشيدة للوصول إلى قرار شراء رشيد ، ورغم ذلك هناك الكثير من القرارات تتخذ نتيجة دوافع انفعالية غير رشيدة .

وسوف نركز فيما يلى على مراحل خمسة يمر بها قرار الشراء عند المستهلك النهائى . والشكل الآتى ( شكل رقم ٢ - ٢ ) يوضح مراحل عملية الشراء :




( شكل ٢ - ٢ )

المصدر : Phillip Kotler, «Marketing management». 3d, ed., 1976. p.87.

### أولاً - الشعور بالحاجة :

قد يكون لدى المستهلك حاجة معينة لسلعة معينة ، ولكنه لا يعلم بها . وفى هذا لن يحدث شىء إلا بعد أن يعلم بهذه الحاجة ويشعر بها . والمثال على ذلك مشترى السيارة فقد كان يستخدم المواصلات العامة قبل أن يتحقق أنه يرغب مثلاً فى شراء السيارة .

### ثانياً - تجميع المعلومات :

عندما يوقن المستهلك أن لديه حاجة للشراء ، يبحث عن طريقة لتجميع

المعلومات التى تساعده على اتخاذ القرار . سيبدأ فى البحث عن نوع السيارة ثم ما المبلغ الذى يقدر أن يدفعه ، وهل يشتريها نقداً أم بالتقسيط ، ثم يذهب يسأل زملاءه وأصدقاءه وأقرباءه وتجار السيارات .

**ثالثاً – تقييم المعلومات :**

وهذا يعتمد على نتائج المعلومات التى جمعها من دراساته . فإذا لم يحصل المستهلك على معلومات سليمة فسوف تكون عملية التقييم غير سليمة . والتقييم السليم يحتاج إلى التحليل السليم فإذا كان المشترى يجهل العوامل التى تجعل السيارة صالحة فلن يستطيع أن يقيم عوامل القوة وأسباب الضعف لبعض الماركات والأنواع .

من هذا يتضح أن البحث عن المعلومات والحصول عليها ليس له قيمة إلا إذا استخدمها المستهلك لكى يقيم البدائل المعروضة . ولكى يتم ذلك يجب على المستهلك أن يقوم بالآتى :

( أ ) ترتيب المعلومات .
(ب) وضع أسس معينة للاختيار .
(جـ) تحديد إشكال البدائل وأنواعها .
( د) المقارنة بين البدائل .

وإذا نظرنا إلى الخطوات الأربعة السابقة . قد يكون أصعب تلك الخطوات هو وضع أسس الاختيار عند الشراء . فقد يضع المستهلك السعر فى المقام الأول ( على أساس أن ثمن الشراء هو المتغير الحساس عند الشراء ) . ورغم ذلك فإن هذا المتغير له بعض الاستثناءات إذ قد نجد مستهلكاً يفضل سلعة ذات جودة ممتازة رغم أن سعرها أعلى من أسعار الأنواع الأخرى . وبمجرد أن يضع المستهلك أسس الاختيار أو أسس اتخاذ القرار يستطيع بعدها استعراض وحصر البدائل المتاحة أمامه والتى تتضمن :

١ – السلع البديلة ( ماأنواع السلع البديلة المعروضة وماأسعارها ) .
٢ – المتاجر البديلة ( الاختيار بين عدد من الوكالات التى تعرض نفس السلعة ) .
٣ – طرق الشراء البديلة ( الشراء نقداً أو بالتقسيط ) .

وعندما يتوفر للمستهلك جميع المعلومات عن البدائل ، يحين الوقت للمقارنة بينها ويكون هذا مفتاح لعملية التقييم حيث أن تجميع المعلومات ثم ترتيبها وتفهم البدائل جميعها ، تقود المستهلك إلى أن يقوم بالمقارنة بين مزاياها وعيوبها . والشكل الآتى ( شكل رقم ٢ – ٣ ) يوضح معيار القرار المستخدم عند مقارنة السلعة :

**رابعاً – قرار الشراء :**

ويعنى قرار الشراء اختيار بديل واحد بين البدائل الكثيرة المعروضة . ويواجه المستهلك فى الواقع مشكلة الاختيار بين العديد من القرارات عندما يتسوق . وهى : أين يذهب ؟ من أى متجر يشترى ؟ ماالأنواع المعروضة ؟ الأسعار ؟ ولا يقتصر الاختيار على تقييم البدائل المطروحة ولكن كنتيجة أيضاً لبعض الضغوط والقوى الاجتماعية والاقتصادية .

نستطيع القول إن الدراسة الناجحة تمكن المستهلك من تجميع المعلومات الصحيحة ، والتقييم الدقيق يمكن المستهلك استخدام تلك المعلومات والاستفادة منها . والخطوة الأخيرة هى تصرف المستهلك تجاه النتائج المتحصل عليها من جراء الخطوات السابقة .

والجدول الآتى ( جدول رقم ٢ – ٢ ) يلخص الكثير من القرارات التقليدية للشراء التى يتخذها المستهلك ، وهذه تقسم حسب : قرارات اختيار السلعة ، قرار اختيار المتجر ، قرارات خاصة بطريقة الشراء .

| قرار السلعة | قرار اختيار المتجر | قرار طريقة الشراء |
| --- | --- | --- |
| ١ - قرار العلامة التجارية<br>- علامة المنتج وعلامة الموزع<br>- أغلب المستهلكين يفضلون علامة المنتج<br>- البعض الآخر يفضل علامة الموزع .<br>- رغبة السعر المخفض . | ١ - اختيار المتجر : يؤثر فيه الموقع ، الأسعار التنوع ، الخدمات ، الأفراد ، الجو المحيط | ١ - استخدام التليفون : زيادة الشراء بالتليفون - السهولة والراحة بالنسبة لغالبية المستهلكين . |
| ٢ - قرار السعر : أهمية السعر يختلف باختلاف النوع ويؤثر فيه طرق الترويج مثل الكوبونات وتخفيضات السعر . | ٢ - عرض السلعة على طاولات العرض الداخلية المستهلك يفضل السلع المعروضة فى مستوى النظر . | ٢ - الاتجاه الخاص بالوقت والمسافة لايرغب المستهلكون فى الشراء من مناطق بعيدة فى حالة السلع المتكرر شرائها . ولا يؤثر فى حالة السلع المميزة أو غالية الثمن . |
| ٣ - القرارات الوقتية : خاصة بالمشتريات المتكررة تؤثر فى العرض الداخلى | ٣ - رد فعل المستهلك لطريقة تخطيط المتجر ، سهولة المرور ، عرض سلع الموضة فى أماكن واضحة لكى يراها الجميع . | ٣ - قرارات الشراء : شراء أنواع عديدة من السلع فى رحلة شراء واحدة |

( جدول رقم ٢ - ٢ )

المصدر : Glenn C. Walters, «Consumer Behaviour-Theory and Practice» Irwin, 1974, pp.554-58.

**خامساً - التقيم بعد الشراء :**

قد ينظر إلى المعلومات المرتدة إلى المشترى بعد الشراء على أنها متأخرة ،

معيار القرار

- السعر
- الاصلاح
- التركيب
- نفقة التشغيل
- نفقة الإضافات

- الصلابة
- الكفاءة
- الوفورات
- المواد
- يمكن الاعتماد عليها

التصميم والشكل

اضافات السلعة

معيار التكلفة

معيار الأداء

معيار المناسبة

معيار الراحة

السلع البديلة

- خصائص العلامة
- علامة المنتج وعلامة الموزع
- السعر
- الأداء
- الاستخدام

( شكل ٢ - ٣ )

المصدر : Glenn Walters, «Consumer Behaviour-Theory and Practice» Irwin 1974, P.551.

ولكن الفائدة منها هو فى قرار الشراء التالى . فإذا اكتشفت مشترى السيارة الكبيرة أنه رغم مزاياها العديدة أن المشكلة هى فى استهلاك الوقود فسوف يحاول أن يتخلص منها فى أقرب فرصة لكى يشترى سيارة أخرى اقتصادية .

هذه هى المراحل الخمسة عند اتخاذ قرار الشراء وهى : التعرف على الحاجة ، تجميع المعلومات ، تقييم الفرص البديلة ، قرار الشراء ، تقييم القرار بعد الشراء .

وهناك نقطة مهمة يجب أن نشير إليها وهى أن هذه المراحل الخمسة للشراء إنما تمثل نموذجاً تقليدياً للمستهلك . ولكن لا يمكن تصور أن كل مستهلك سيسير وفق هذا النموذج بطريقة مطابقة له . فبالنسبة لقرارات الشراء المتكررة يتخذ القرار أوتوماتيكياً وفى هذه الحالة تختصر الخطوات فيقوم المستهلك بها أو ببعضها دون إدراك منه أنه يقوم بعملية اتخاذ القرار . وبالتالى فإن النموذج لا يمكن أن يعول عليه ولكنه مفيد عند دراسة سلوك المستهلك .

**المستهلك واتخاذ القرار[1] :**

يجب على المستهلك أن يتخذ الكثير من قرارات الشراء رغم المعوقات التى تقف فى طريقه مثل النقص فى الأموال أو النقص فى العلامات المتوفرة ، كثرة البدائل عند الاختيار ، ضغط الوقت .

ولعلاج هذه المشاكل لاغنى للمستهلك عن التخطيط لقرار الشراء إذ أن أى قرار يتخذه المستهلك إنما ينطوى على الكثير من التصرفات والاختيار بين البدائل : ويعنى التخطيط فى اتخاذ قرارات الشراء أن يدقق المستهلك قبل أن يصل إلى قراره النهائى[2] . وتخطيط قرار الشراء يفيد المستهلك بطرق ثلاثة :

1) John A. Howard, «Marketing Management-operting, strategic and Adminisatrtive» 3rd, ed., 1973. p.57.
2) Glenn Walters, «Consumer Behaviour : Theory and Practice». Irwin 1974, p. 453.

١ – يجبر المستهلك أن يتخذ طريقة عقلانية بوضع الأهداف المعقولة
٢ – يشجع المستهلك على أن يركز على بعض مشاكل الشرائية
٣ – يساعد المستهلك على اتخاد القرار ووضع أولويات القرار

ولكن مع الأسف فإن أغلب المستهلكين لا يخططون مشترياتهم ، وعلى الرغم من أن المستهلكين مختلفون فى قدراتهم على التخطيط وعلى اتخاذ القرارات إلا أن عملية اتخاذ القرار معروفة للجميع ويباشرها الجميع[1]

وهناك أربعة أشكال مهمة للقرارات الشرائية يجب على المستهلكين اتباعها :

١ – ماذا نشترى ؟ وهذا ينطوى على الاختيار بين السلع والعلامات المعروضة ، أسعارها ، جودتها ، خدمتها .
٢ – أين نشترى ؟ وهذا أهم قرار يتخذه المشترى حيث تختلف الجودة والسعر والخدمة باختلاف مراكز الشراء وباختلاف المحال التجارية
٣ – متى نشترى ؟ تعرف المحال التجارية أيام الأسبوع التى تلقى فيها ضغوطاً معينة ، وبالتالى يجب عليها أن تحسب لكل هذا بتوفير المخزون لمقابلة الزيادة فى الطلب .
٤ – كيف نشترى ؟ وهذا يتضمن المسافة التى سينتقل إليها المستهلك لكى يتم الشراء وهل يتم الشراء بأسعار محددة أو قابلة للمساومة

**النموذج الشامل لسلوك المستهلك :**

ظهر خلال العشرين سنة الأخيرة عدد من النماذج عن سلوك المستهلك . وكان كل منها يمثل جهداً يشرح المتغيرات الهامة فى ديناميكية السلوك ويصور التداخل بين هذه المتغيرات ولقد ركز بعضها على جزء

---
1) IBID 454

واحد من ديناميكية المستهلك ( التحول إلى علامة معينة ، التصرف حسب التغير والابتكار ) والبعض الآخر جاء شاملاً وجامعاً وتضمن جميع التصرفات السلوكية للمستهلك وبصفة خاصة التعرف على الحاجة وتجميع المعلومات .

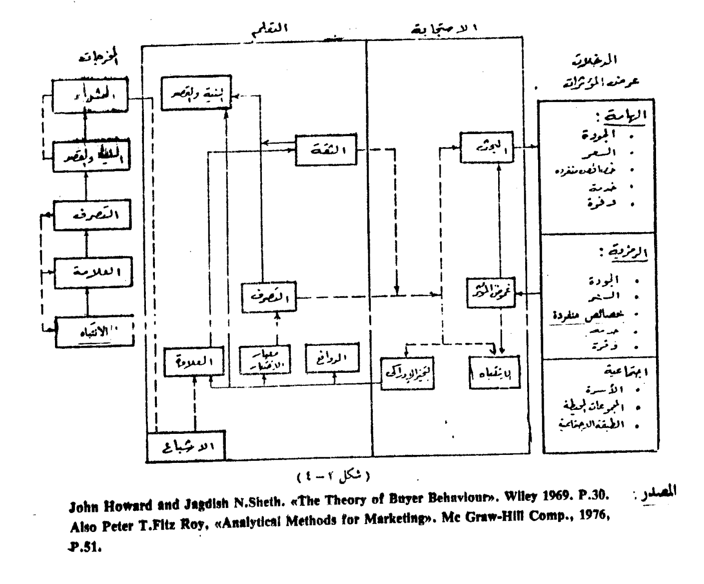
عملية سلوك المستهلك عملية معقدة ، وأى نموذج عن سلوك المستهلك يجب أن يشرح عدداً كبيراً من المتغيرات ( بمعنى أغلب المفاهيم التى جاءت فى هذا الفصل ) ولا يقتصر الأمر على مجرد سرد هذه المتغيرات ولكن توضيح تداخلها عند اتخاذ القرار . وإذا كنا نطمع فى الفائدة التى تعود من أى نموذج لسلوك المستهلك ، يجب أن يكون محدداً وواضحاً وشاملاً .

**نموذج هووارد وتشيس Howard Sheth :**

والشكل الآتى ( ٣ - ٤ ) هو نموذج هووارد وتشيس عن سلوك المستهلك والذى يعتبر من أهم النماذج التى قدمت فى هذا الموضوع كما اعتمدت عليه أغلب النماذج التى ظهرت بعد ذلك .

وفى الشكل السابق تظهر المدخلات على يمين النموذج وتمثل ثلاثة أنواع من المؤثرات مؤثرات هامة ، ومؤثرات رمزية ، ومؤثرات اجتماعية والتى تمثل كلا من تأثير المشروع والبيئة على المستهلك . وعندما لا يكون المستهلك متأثراً إلا بإحدى هذه المؤثرات ، يبدأ المستهلك فى البحث عن معلومات إضافية ، وعندما يجدها قد تؤدى إلى تغيير الدافع وأساس الاختيار والذى سيؤثر فى النهاية على قرار الشراء الأخير . وبمجرد مايتخذ المستهلك قرار الشراء تصبح جميع المعلومات مرتدة والتى إما أن تمثل إشباعاً أو تفهماً لجودة السلعة والتى ستؤثر ( المعلومات المرتدة ) على اتجاه المستهلك واهتماماته .

ويعتقد الأستاذ Howard أن نموذجه يمكن تطبيقه - مع بعض التعديل - على مواقف ثلاثة :




( شكل ٢ – ٤ )

المصدر : John Howard and Jagdish N.Sheth. «The Theory of Buyer Behaviour». Wiley 1969. P.30. Also Peter T.Fitz Roy, «Analytical Methods for Marketing». Mc Graw-Hill Comp., 1976, P.51.

حل شامل للمشكله . أو حل جزئى ، أو سحابة أوتوماتيكية وتظهر محاولة الحل الشامل للمشكلة عندما يبحث مستهلك عن سلعة غالية الثمن ولكن يعوقه المعلومات الكافية ، وفى هذه الحالة يبحث المشترى عن المعلومات بنشاط مع خبرة شراء محدودة . ويحدث الحل الجزئى للمشكلة عندما يكون للمشترى بعض الخبرة السابقة ، إلا أن مؤثراً جديداً ومعلومات جديدة قد تدفعه إلى نتيجة مخالفة .

وتعنى الاستجابة الأوتوماتيكية ، أن عادات المشترى محددة وثابتة وغير قابلة للتغيير وبالتالى يختار السلعة التقليدية .

ولقد وجه إلى هذا النموذج الكثير من النقد فى نقاط عديدة خاصة فى التداخل بين المدخلات وغموض المؤثر والتحيز الإدراكى . ورغم هذه الانتقادات إلا أن أغلب التعليقات الأكاديمية عن النموذج تؤكد قيمته فى توضيح وتفهم سلوك المستهلك .

**تقييم سلوك المستهلك :**

هل تساعد دراسة سلوك المستهلك رجال التسويق فى التنبؤ والرقابة على سلوك المستهلك ؟ وإلى أى حد ساعدت المداخل الحالية لسلوك المستهلك أن تصل إلى الهدف ؟ .

من الطبيعى أن هناك بعض القيود المهمة أمام توضيح سلوك المستهلك وتصرفاته اعتماداً على بعض النماذج حيث وضعت تلك النماذج فى العلوم الإنسانية كما توضع فى العلوم الطبيعية إلا أنها لم تصل إلى درجة كافية من الدقة يمكن الاعتماد عليها .

إلا أنه – ورغم تلك القيود – يمكن القول إن لدينا حصيلة كافية من

المعلومات تمكننا من الإجابة عن كيف يتصرف المستهلك وكيف يستجيب رجال التسويق مع هذه التصرفات .

إلا أنه من الصعب الجزم بما يمكن أن يحدث ولكن نستطيع أن نتنبأ على ضوء السلوك السابق الناشيء من تطبيق أى استراتيجية تسويقية سابقة . كما أن الكثير من محاولات التنبؤ بسلوك المستهلك لم تكن ناجحة بالدرجة المطلوبة فالمشكلة الأساسية كما رأيناها هو أن سلوك المستهلك لن يتبع هياكل محددة . ولقد حاول رجال الأعمال تحويل النظريات التى قدمها علماء النفس إلى قوانين عن السلوك ولكن الكثير من هذه النظريات يصعب أن تقدم البرهان العلمي عنها ولذلك كانت بعض نتائجها عن سلوك المستهلك مشكوكاً فيها . فليس فى الإمكان أن نقول إن نظريات فرويد وألدر وجونج توضح لنا لماذا يشترى المستهلك صابون ماركة كذا ولا يشترى ماركة كذا . ومعنى ذلك أن سلوك المستهلك معقد أكثر بكثير مما تقترحه هذه النظريات . وعلاوة على ذلك فإن هياكل ودوافع المستهلكين يمكن أن تتغير بين فترة وأخرى فيصعب أن تحدد رد الفعل الدقيق للمستهلك .

**بعض العوامل المؤثرة فى انفاق المستهلكين :**

هناك مجموعة من العوامل الاقتصادية - والهامة من وجهة نظر التسويق - تؤثر على المستهلكين فى طريقة انفاقهم على السلع والخدمات إشباعاً للاستهلاك الشخصى . وسنحاول هنا أن نختبر القليل من هذه العوامل التى لا تخضع لرقابة أو تحكم المنشأة .

( أ ) **دخل الفرد** : تنتج السلع لغرض استهلاكها ، والقوة الشرائية هى التى تمكن هذا الاستهلاك ودخل الفرد المتاح هو الذى يمثل القوة الشرائية للمستهلكين . وإذا زاد دخل الفرد على انفاقه فسوف يتمكن المستهلك من توزيع دخله بين الإنفاق وبين الإدخار . ولتسهيل تحليل طريقة توزيع الدخل بين الإنفاق وبين الإدخار . قدم لنا الاقتصاديون بعض

المفاهيم المهمة وهى الميل الحدى للاستهلاك والميل الحدى للادخار . فإذا راد دخل مجموع المواطنين من سنة إلى أخرى ، يهم رجال التسويق أن يعلموا النسبة من هذه الزيادة التى سوف تذهب للاستهلاك والنسبة التى سوف تدخر . ولو فرضنا أن الزيادة السنوية فى اجمالى الدخل هى ١٠ مليون جنيه واستوعب الاستهلاك منها ٩ مليون جنيه واستوعب الإدخار مليون فقط يكون الميل الحدى للاستهلاك هو ٩٠٪ والميل الحدى للادخار هو ١٠٪ .

وإذا علمنا أنه فى السنوات ذات الدخل المنخفض تزيد نسبة الإنفاق إلى الدخل وتقل نسبة الإدخار والعكس فى السنوات التى يزيد فيها الدخل . وبالتالى فإن الميل الحد للاستهلاك والإدخار سوف تأخذ فى الحسبان درجة التغير فى الدخل ويفسر هذا لماذا ينظر إليها المحللون بعين الاهتمام .

**(ب) حجم الأسرة ودخل الأسرة والتغير فى دخل الأسرة :**

لاشك أن حجم الأسرة ودخل الأسرة يؤثران بشكل واضح فى هيكل الإنفاق والإدخار . ومن المعروف أن انفاق الأسرة يزيد كلما زاد دخل الأسرة بصورة اجمالية . ويهتم رجال التسويق بالحصول على احصاءات عن انفاق الأسرة وبنود هذا الإنفاق ومايطرأ عليها من تغير وماتحدثه من أثر فى هيكل الاستهلاك والإدخار على مستوى الأسرة . ويظهر بعض التغيير عندما تنتقل الأسرة من مستوى إلى مستوى آخر فسوف يحدث تأثيراً واضحاً فى الميل الحدى لكل من الاستهلاك والإدخار .

**(جـ) الدخل المتوقع :** لاشك أن ما يتوقعه الفرد عن دخله مستقبلاً له تأثير واضح على إنفاقه . وسوف يتأثر انفاق الأفراد على السلع المعمرة مثل السيارات والأدوات الكهربائية المنزلية على ضوء توقعاتهم سواء متفائلين

أو غير متفائلين . ورغم أن النتائج غير مضمونة ، إلا أن هذا الفرص لايمكن إهماله لمعرفة مدلوله على الإنفاق الفردى .

( د ) **الإئتمـــان** : تزيد مشتريات الأفراد عندما يحصلون على الائتمان ، لذلك كان للتوسع فى منح الائتمان للمستهلكين أثر فى هيكل الإنفاق الاستهلاكى . ويلاحظ أن الشراء على الحساب أكثر انتشاراً بين صغار المستهلكين والمبتدئين الذين يواجهون بمتطلبات الحياة العصرية ولا تمكنهم مواردهم المالية من تغطية هذه المتطلبات دفعة واحدة .

( هـ ) **الدخل المتبقى بعد تغطية الضروريات** : عندما يتسنى للأسرة بقية من دخلها بعد الإنفاق على الضروريات ( المأكل ، الملبس ، المسكن ، المواصلات ) يتبقى لديها فائض تفكر إما فى انفاقه وإما فى ادخاره أو توزعه بين هذا وذاك : المهم ستصل الأسرة إلى قرار عن طريقة التصرف فى هذا الفائض . فإذا قررت انفاقه فلابد من أن تقرر ماتشتريه من سلع هل سلع معمرة أو غير معمرة أو ينفق فى سبيل الحصول على خدمات .

ونظراً لأن المستهلكين قادرون على تأجيل شراء بعض السلع المعمرة ( السيارات - الأدوات الكهربائية - الأثاث ) لذلك عندما ينقص هذا الفائض لأى سبب سواء ارتفاع أسعار المعيشة أو انخفاض الدخل الأساسى ، تستطيع الأسرة أن تستمر فى استعمال السيارة القديمة أو الثلاجة القديمة لسنة أخرى . والعكس صحيح عندما يزيد هذا الدخل الفائض بعد تغطية الضروريات فسوف يتجه المستهلكون إلى استبدال سياراتهم بأخرى جديدة . أما عن شراء السلع غير المعمرة ، فإمكانية تأجيلها أقل إذا قارناها بالسلع

# المشـــترى الصـــناعى

المشترى الصناعى هو الذى يشترى السلع المختلفة ليس بهدف استهلاكها ولكن لكى تدخل فى العمليات الإنتاجية أو تساعد على الإنتاج ولاغنى لرجال التسويق عن دراسة هيكل الشراء فى المنشآت المختلفة اذ تحقق الآتى :

أولاً : تحدد العوامل التسويقية التى لها أهمية خاصة عند اتخاذ قرار الشراء .

ثانياً : تحليل العلامات السوقية .

ثالثاً : تمكن المشروعات من التطلع الدقيق عن استجابة السوق وعن الاستراتيجيات التسويقية .

يختلف طلب المشروعات الصناعية عن طلب المستهلك الأخير فى النواحى الآتية :

أولاً : طلب المشروعات الصناعية طلب مشتق : الطلب على سلع الإنتاج وعلى التجهيزات الرأسمالية هو طلب مشتق إذ يعتمد على الطلب على منتجات المصنع من السلع الاستهلاكية المختلفة .

ثانياً : يتكون السوق من عدد قليل من المشترين : يقل عدد المشترين الصناعيين عن عدد المستهلكين بشكل واضح . ويمكن المقارنة بين عدد المستهلكين لسلعة مثل الصابون والمياه الغازية وعدد المشترين للمواد الأولية الداخلة فى صناعة الغزل والنسيج .

ثالثاً : سوق المنتجات الصناعية سوق مركز : يتأثر الطلب بمدى تركز أو انتشار المصانع على مواقع ومراكز مبعثرة .

رابعاً : يخضع سوق المشترى الصناعى للكثير من التقلبات التجارية والفصلية : فمثلاً زيادة الطلب على المساكن يؤدى الى زيادة العقود مع شركات المقاولات وزيادة الطلب على منتجات شركات الأدوات الصحية .

خامساً: تتدفق الأموال بشكل واضح فى سوق المشترين الصناعيين : تنتقل الأموال بسرعة من يد إلى أخرى فى سوق المشترين الصناعيين أكثر بكثير مما هى فى حالة سوق المستهلكين النهائيين والسبب فى هذا هو أن هناك عدد كبير من المبادلات والعلاقات التجارية قبل أن تصل السلعة إلى شكلها النهائى وتعرض فى الأسواق .

**الاختلافات بين سلوك المستهلك النهائى وبين سلوك المشترى الصناعى :**

١ – سلوك المشترى الصناعى رشيد : من المعروف أن المستهلك النهائى يخضع ويتأثر فى معظم قراراته بالدوافع الانفعالية ولكن المشترى الصناعى لا يستطيع التصرف إلا فى حدود ميزانياته وسياساته المعلنة . ويعتمد اختيار المورد على اعتبارات موضوعية وليست شخصية مثل : الجودة ، الخدمة ، السعر .

٢ – يتم الشراء الصناعى بكميات كبيرة : تتميز مشتريات المستهلك النهائى بأنها صغيرة الحجم وقليلة العدد فهو يشترى لكىْ يسد احتياجاته اليومية أو الاسبوعية . ولكن المشترى الصناعى يشترى بكميات كبيرة للاستفادة من وفورات الشراء كبير الحجم .

٣ – عدد كبير من الأفراد يشتركون فى اتخاذ قرار الشراء : نادراً ما نجد

شخصاً واحداً فى المشروع يكون مسئولاً عن اتخاذ قرار الشراء ، ولكن نلاحظ عدداً من الإدارات تشترك فى اتخاذ قرار الشراء والسبب هو وجود مصالح مختلفة مشتركة لابد من التوفيق بينها .

٤ – تخضع المشتريات لاختبارات فنية قبل الاتفاق عليها : المستهلك النهائى يفتقر إلى الكثير من المعلومات الفنية وبالتالى فهو يتأثر إما بمعلوماته السابقة أو مايراه ويقرأه فى الإعلانات ، أو يسمعه من رجال البيع . ولكن المشترى الصناعى ، يقوم بالكثير من الدراسات والاختبارات قبل أن يتفق على السلعة وقبل أن يحدد ويختار المورد .

٥ – تظهر أهمية الخدمات التى يقدمها المورد : ينظر المشترى إلى اعتبارات الخدمة بجانب اعتبارات السعر والجودة . وكثيراً مايكتفى المشترى الصناعى باستئجار الآلة بدلا من شرائها ولكن هذا لن يحدث مع المستهلك النهائى .

### خطوات الشراء عند المشترى الصناعى :

مثلما حددنا خطوات الشراء عند المستهلك النهائى ستحدد تلك الخطوات والاجراءات عندما يتخذ المشترى الصناعى قرار الشراء . ويمكن تلخيص خطوات الشراء عند المشترى الصناعى فى الآتى[1] :

أولاً : التأكد من أن هناك حاجة أكيدة للشراء وأن هناك إمكانية إشباع تلك الحاجة عن طريق الشراء . ومعنى ذلك التأكد من أن الأشياء المطلوبة غير موجودة فعلاً سواء فى المخازن أو فى أى أقسام أو وحدات أخرى فى المصنع .

ثانياً : توصيف المشتريات وتحديد الكميات المطلوبة : يأتى توصيف

---

1) Patrick J-Robinson, charles W-Faris and Yoram Wind, «Industrial Buying and creative marketing». Allyn and Bacon 1967. pp. 13-18.

المشتريات من الإدارة الطالبة وتشترط إدارة المشتريات على الإدارة الطالبة أن يأتى هذا التوصيف كاملاً ومستوفياً لكافة الشروط . أما عن تحديد الكمية فهذا قرار يخضع لاعتبارات كثيرة أهمها معدلات الاستخدام والمدة اللازمة لتنفيذ الطلبية وتحقيق التوازن بين نفقة الشراء ونفقة التخزين .

ثالثاً : اختيار طريقة علمية لتوصيف الأشياء المطلوبة : هناك طرق كثيرة لتوصيف الجودة منها الشراء بالعلامة التجارية أو وفقاً لتوصيف علمى ، أو الشراء بالعينة أو الشراء بالرتبة .

رابعاً : البحث عن المصادر المناسبة للتوريد : يلزم تجميع المعلومات عن الموردين المحتملين وعمل حصر شامل لهم ثم وضع معايير لاختيارهم وفقاً لاعتبارات الجودة والخدمة والسعر .

خامساً: دراسة العروض المقدمة من الموردين : لا يقع الاختيار على أقل الأسعار ولكن لابد من مقارنة بقية الشروط وكثيراً مانجد أقل سعر يمثل أقل جودة .

سادساً: تقييم العروض المقدمة وإرساء الاختيار على مورد معين أو أكثر من مورد وفقاً للسياسة التى تتبعها إدارة المشتريات إما سياسة التركيز على مورد وحيد أو توزيعها على أكثر من مورد .

سابعاً : تحديد اجراءات الاستلام والرقابة على الجودة وتسديد ثمن البضاعة المشتراة .

ثامناً : تقييم عمليات الشراء بقصد تحديد نتائج الصفقات السابقة لانه يرشد القرارات المستقبلية إما الاستمرار مع المورد أو الامتناع عن تكرار التعامل معه مع ذكر الأسباب .

## أهمية المعلومات عن المشترى الصناعى :

يحتاج رجل التسويق إلى المعلومات عن المشترى الصناعى ، وعندما يتلقى مدير التسويق هذه المعلومات يستطيع الإجابة عن الأسئلة الأربعة الآتية :

١ – ما القطاع السوقى الذى يجب على الشركة التركيز عليه .
٢ – كيف تحدد الشركة السعر ، السلعة ، التوزيع والترويج .
٣ – تحديد طريقة تنظيم التسويق وتخطيطه والرقابة عليه .
٤ – ما جهود بحوث التسويق .

## نموذج العناصر التنظيمية : The Hobbesian Orgnizational factors

يتعرض هذا النموذج لسلوك العدد الكبير من رجال الشراء فى المشروعات المختلفة حيث يقومون بشراء المواد الخام والمواد الأولية والأجزاء ومستلزمات الإنتاج فى المشروعات الصناعية ، وبشراء السلع التامة الصنع لأجل إعادة البيع فى المشروعات التجارية . وهذا الشراء ليس بهدف الاستهلاك النهائى ولكن بهدف استعماله فى العمليات الصناعية أو بهدف إعادة البيع من ناحية أخرى .

كيف يصل المشترون المحترفون إلى اتخاذ قرارات الشراء حيث يعملون داخل تنظيم رسمى ؟ يركز الكثير من الكتاب على الدوافع الرشيدة عندما يتكلمون عن هذا النوع من الشراء لأنه يركز على التكلفة ، الجودة والخدمة المقدمة من الموردين .

ويركز البعض الآخر من الكتاب على الدوافع الشخصية عندما يتكلمون عن المشترى المحترف إذ يحاول رجل الشراء أن يقدم لشركته أحسن ما يستطيع وفى نفس الوقت لن ينسى مصلحته الشخصية أى أن المشترى المحترف يتأثر عند اتخاذ قرار الشراء بمجموعة من الأهداف العامة للتنظيم وأهدافه الشخصية .

ويقترب النموذج الذى قدمه Hobbes من هذه الأهداف المتباينة عند الشراء ، ويقول إن الإنسان يسعى لكى يصل إلى أحسن موقف ، ولكن إذا تركت هذه الرغبات الجامحة على سجيتها فسوف يحارب الإنسان أخيه الإنسان وسوف يدفع هذا التخوف الأفراد أن يتحدوا مع بعضهم داخل تنظيمات معينة ، وحينئذ يحاول الإنسان أن يوفق بين حاجاته وحاجات التنظيم الذى يعمل فيه .

ويقول هذا النموذج إننا نستطيع أن نجذب اهتمام المشترين المحترفين على أساس الاعتبارات الشخصية وعلى أساس حاجات التنظيم بمعنى أن رجل الشراء يستطيع أن يتجاوب مع اغراءات رجال البيع فى نفس الوقت يتأثر بدوافع رشيدة من أجل الحصول على الجودة المناسبة والسعر المناسب والخدمة المناسبة . وعندما تتشابه العروض المقدمة من الموردين يستطيع فى هذه الحالة أن يرضى مصلحته الشخصية . ولكن إذا اختلفت العروض المقدمة يجب أن تقل جاذبية العائد الشخصى ويؤكد على المصلحة العامة فى المدى البعيد وهى خدمة التنظيم الذى يعمل له .

يجب أن يهتم رجل التسويق بهذا التعارض بين الأهداف التى يعمل من أجلها رجل الشراء المحترف . ويعمل رجل الشراء بطريقة تبعد عن نفسه شبهة العمل الروتينى ويعمل على تنمية كفاءات جديدة تتمكن من التوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم .

# الفصـل الثـالث

# دراسـة السـوق



هناك عدة تعاريف عن السوق ، منها أن السوق هو المكان الذى يتم فيه تحويل ملكية السلع ، وتتجمع فيه المنتجات المختلفة سواء الزراعية أو المصنوعة ويتم فيه الجمع بين المشترين والبائعين . ويعرف السوق بأنه المكان الذى تعمل فيه القوى المحددة للأسعار والتى يتم فيها تبادل السلع سواء فى البضاعة الحاضرة أو العقود[1] . ويقول البعض إنه الجهاز الذى يجمع الموارد الهامة فى المجتمع ثم يوزعها بين الاستخدامات المختلفة والتى تتنافس للحصول عليها .

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق[2] السوق بالآتى : « السوق هو مجموع طلب المستهلكين المحتملين لسلعة معينة أو خدمة » . يتأتى طلب السوق من مجموع طلب قطاعات السوق المختلفة وكل قطاع يتكون من مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من وحدات الشراء والمميزة عن القطاعات الأخرى والمجموعات الأخرى بميزات خاصة تدعو إلى الاهتمام بتوجيه النشاط التسويقى إليها .

بمعنى آخر أن سوق السلعة لا يعنى فقط المكان الذى يجتمع فيه المشترون والبائعون ولكن هو مجموع المستهلكين على سلعة معينة وكذلك مجموع طلبات القطاعات المختلفة من المستهلكين .

ولكى تكون الأسواق فى وضع يرضى عنه المجتمع لابد وأن تحقق

---

1) Committee on definitions, marketing drfinitions, (chicàgo : American marketing Association 1960). p.15.

2) Jay Diamond and Gerald Pintal «Principles of marketing». Prentice-Hall 1972, p.3.

الآتى :

١ - تقديم السلع والخدمات التى يطلبها المستهلكون بالكميات والجودة المطلوبة .
٢ - توفير السلع والخدمات فى الوقت والمكان المناسبين .
٣ - إشعار المستهلك بأنه يدفع سعراً عادلاً مقابل الحصول على السلع المطلوبة .
٤ - تجميع المعلومات عن السوق لجميع الأفراد والمنظمات المعنية .
٥ - لابد وأن يتميز الوسطاء والعاملون فى السوق بالمرونة الكافية لكى تتجاوب مع التغير المحتمل فى حاجات المستهلكين .

**السـوق المتغـير :**

يجب أن ينظر رجال التسويق إلى السوق على أنه متغير ومتقلب ، ويخطىء الكثيرون إذا وضعوا استراتيجيتهم التسويقية على أساس ثبات السوق أو المتغيرات المحددة له . وسنحاول هنا أن نتناول بعض الأسباب الأساسية لتغير السوق مع حصر لهذه التغيرات وأسبابها .

**أولاً - عامل السكان والسوق المتغير :**

نظراً لأن مجموع السكان هو الذى يشكل السوق المحتمل ، فإن عامل السكان يضيف كثيراً إلى تغيرات السوق . وتعنى الزيادة العددية فى السكان أعداداً إضافية من المستهلكين وتعنى الأسواق المتسعة . كما يجب متابعة التغيرات فى هيكل السكان من حيث السن لأنها تعنى تغييراً فى طبيعة وقوة الطلب على الكثير من السلع المطروحة فى الأسواق . كما أن هناك تحركات للسكان من منطقة إلى منطقة أخرى مثل الانتقال من الريف إلى المدن . ويهتم رجال التسويق بالتغيرات فى حجم الطلب فى المناطق المختلفة وفى نوعية الطلب كذلك . لذلك يجب **أن يتابع رجال التسويق المناطق التى يزيد فيها عدد**

**السكان بشكل ظاهر مع حساب نسبة الزيادة المستقبلة ، والمناطق التى يقل فيها السكان سنة بعد أخرى ، والمناطق التى يثبت فيها عدد السكان .**

ولو حاولنا أن نوضح أثر هذه التحركات على سوق الملابس مثلاً لوجدنا أن كل منطقة جغرافية لها طلب معين ولكن هذا الطلب محتمل جداً أن يتغير من فترة لأخرى بما يحدث من تغيرات فى العادات الاستهلاكية واحتمالات خلق أنماط استهلاكية جديدة لم تكن موجودة بين المستهلكين قبل انتقالهم إلى المناطق الجديدة . ومن أمثلة التغير فى الطلب الناتج عن نزوح السكان إلى مناطق جديدة هو الطلب على الأدوات الكهربائية المنزلية والتى أصبحت من السلع الضرورية بالنسبة لسكان المدن .

**ثانياً – عامل الدخل والسوق المتغير[1] :**

الكثير مما يحدث من تغير فى السوق يرجع إلى التغير فى حجم الدخل وتوزيع هذا الدخل . وتوفر القوة الشرائية فى يد المستهلك تعتبر شرطاً أساسياً لكى يتحول من مستهلك محتمل إلى مستهلك فعلى ( المستهلك المحتمل يشترط أن تتوفر فيه الرغبة فى الشراء والقدرة على الشراء ) . **ودخل الفرد يعتبر أهم مصدر لخلق القوة الشرائية .**

يجب ألا تقتصر دراسة الدخل على الدخل القومى وتوزيعه بين المواطنين ولكن لابد من دارسة اتجاه الإنفاق إذ مما لاريب فيه هو الاتجاه ناحية الزيادة فى دخل الأفراد ( شرط أن تزيد معدلات الزيادة فى الدخل القومى والتنمية الاقتصادية عن معدلات الزيادة فى عدد السكان ) .

كما يلاحظ – بصفة عامة – زيادة النسبة من الدخل التى تتفق على

---

1) Jay Diamond and Gerald Pintal, «Principles of marketing». Perntnice-Hall 1972, p.30.

السلع الكمالية وشبه الكمالية ( وبصرف النظر عن اختلاف وجهات الأفراد لاعتبار السلعة ضرورية أو كمالية ) .

خلاصة القول إن القوة الشرائية الجديدة ستوزع على أعداد متزايدة من السكان علاوة على التغير الذى حدث ويحدث باستمرار فى سوق السلع الاستهلاكية .

**ثالثاً : الأسرة والسوق المتغير :**

ثمة تغيرات حدثت فى الوحدات الأسرية فى السنوات الأخيرة أحدثت الكثير من التغير فى السوق . ولقد تغير مكان المرأة داخل الأسرة فى السنوات الأخيرة مما كان له أثر واضح على سوق السلع الاستهلاكية . هذا علاوة على زيادة نسبة المرأة العاملة مما أحدث تغيراً فى هيكل الإنفاق والبنود التى يتجه إليها هذا الإنفاق . ولقد غير نزول المرأة الى العمل أيضاً من العادات الشرائية حيث لم يتسع الوقت أمامها للقيام بالتسوق مرات عديدة فى الاسبوع . وهذا يدعو التجار إلى تغيير ساعات العمل بمعنى إطالة ساعات العمل ليلاً لإعطاء فرصة أكبر للتسوق . كما أن الزيارات الجماعية ( التى تجمع الرجل والمرأة ) للمراكز التجارية ستؤدى حتماً إلى زيادة الإنفاق فى كل زيارة عما يحدث لو ذهب كل منهما فرادى .

**رابعاً – المجتمع والسوق المتغير :**

يحاول أفراد المجتمع فى السنوات الأخيرة الاستفادة من أوقاتهم وأوقات فراغهم أحسن استفادة ممكنة تعود عليهم بالخير . وينتج عن ذلك محاولة المنتجين تقديم سلع جديدة تحاول أن تضفى على المستهلكين التسلية والمتعة . وسيؤدى تحول المستهلكين إلى هذه السلع الجديدة إلى تخفيض الطلب على السلع التقليدية .

ومن الظواهر الجديدة زيادة نسبة الشراء على الحساب والكثير من الناس يستفيدون من هذه التسهيلات فى شراء السلع الغالية الثمن مثل السيارات والأجهزة الكهربائية . ولقد اتجه المنتجون والبائعون إلى التوسع فى منح الائتمان لترويج مبيعاتهم وتسهيل عملية الشراء . وتظهر الآن الكثير من الإعلانات مؤكدة على هذه التسهيلات . ولم يقتصر هذا الاتجاه على سوق السلع الاستهلاكية ولكن انتقل أيضاً إلى الخدمات إذ كثيراً ما نقرأ اعلانات شركات السياحة التى تغرى الناس على الاشتراك فى الرحلات السياحية وتسمح بدفع جزء من ثمن الرحلة والباقى يقسط على أقساط شهرية .

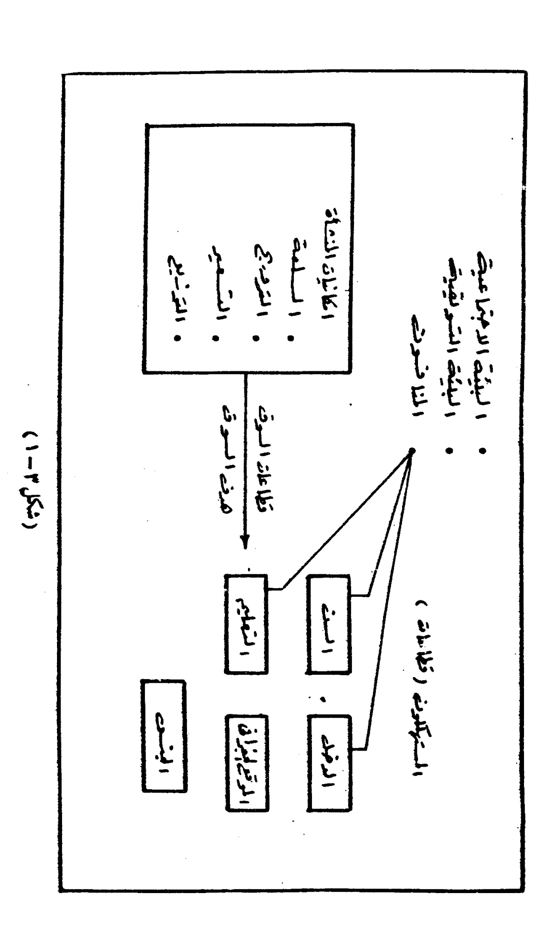
ونتج عن التوسع فى منح الائتمان إلى المستهلكين الزيادة الواضحة فى فرص الإنفاق السانحة أمام كل جنيه ينفق على شراء السلع بأنواعها المختلفة أو الاستفادة من الخدمات بشتى صورها .

**القطـاعات السـوقية :**

لكى ننجح فى جهودنا التسويقية لابد أن نؤمن بالمفهوم التسويقى الحديث وبأهمية المستهلك عند اتخاذ القرارات التسويقية . لذلك لابد وأن نحدد من هو المستهلك المحتمل للسلعة التى ننتجها ؟ وما يطلب ؟ وكيف يمكن إشباع هذه الحاجات والرغبات . وتحديد المستهلك المحتمل هو الهدف من هذه الدراسة .

يساعد تحديد القطاعات السوقية نجاح الجهود البيعية والحملات الإعلانية حيث يتمكن رجال التسويق من وضع استراتيجية تسويقية مناسبة . ويمكن تعريف القطاعات السوقية بالآتى[1] : « **هو تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين** ، ويمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقى يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقى المناسب » والخطوة الأولى فى طريق الوصول إلى القطاعات السوقية هى تحديد حاجات المستهلكين . وفى دراسة

1) Phillip Kotler, «Marketing management». Second edition 1972. p.166.



• البيئة الاجتماعية
• البيئة التسويقية
المنافسون
المستهلكون (قطاعات)
الدخل
السن
التعليم
الموقع الجغرافي
الجنس
امكانيات المنشأة
• السلعة
• الترويج
• التسعير
• التوزيع
قطاعات السوق
هدف السوق


(شكل ٣-١)

حديثه أجريت على بعض مديرى التسويق فى الولايات المتحده لأمريكيه كشفت هذه الدراسه الآتى « كانت مشكله التعرف على القطاعات السوقيه وتحديدها أهم مشكله واجهت هؤلاء المديرين فهم يشعرون أن تحديد القطاعات هو أساس استراتيجية التسويق الناجحة وتظهر هذه الأهميه أكثر فأكثر إذا أخذ فى الحسبان ارتفاع نفقة الانتاج والتوريع والترويج »[1]

ويمكن تصوير القطاعات السوقية فى الشكل الآتى ( شكل ٣ - ١ )

ويتضح من الشكل السابق ثلاثة اطراف وهى . المستهلكون ، المنافسون ، إمكانيات وطاقات المنشأة

ويقسم المستهلكون إلى قطاعات أو جماعات كل جماعة منهم تفضل فى السلعة خاصية معينة من وجهة نظرها . وإذا استطعنا أن نصل إلى ذلك يمكن وضع استراتيجية تسويقية ( أو مزيج تسويقى ) تفضل مايضعه المنافسون وبالتالى نكون قد وصلنا إلى قطاعية السوق التى تمكن من تحديد جماعات المستهلكين الذين لهم طلب معين على السلعة أو على خاصية معينة فى السلعة ثم ننتج بعد ذلك السلعة التى تناسب هذه الطلبات وهذه الحاجات[2]

ويمكن الجمع بين خصائص السلعة وبين قطاعيه السوق فى نفس الوقت وننتقل من الثانى إلى الأول أو من الأول إلى الثانى حسب التغيرات فى الظروف التسويقية . وسنتناول فى الجزء الأول من هذا الفصل القطاعات السوقية فى سوق السلع الاستهلاكية ثم بعد ذلك ننتقل إلى سوق السلع الصناعية

تضع إدارات التسويق فى مخيلتها نموذجاً للمستهلك عندما يخططون لاستراتيجية تسويقية قد يكون مبنياً على البحث والدراسة وقد يتأتى من مجرد

1) Charles N. Waldo «What is bothering marketing chiefs more ? Segmenting». Advertising Age, june 4, 1973, p.77.

2) Wendell R. Smith, «Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies Journal of marketing, july 1967 p.5

الملاحظة العابرة . ويمكن بصفة عامة تقسيم نماذج المستهلكين إلى أنواع ثلاثة[1] .

( أ ) النموذج الأول يفترض أن جميع المستهلكين متشابهون وسواسية وأى سلعة سوف تشبع حاجات ورغبات كل منهم .

(ب) النموذج الثانى يفترض أن المستهلكين مختلفون ولا توجد سلعة واحدة يمكن أن تشبع جميع الحاجات ..

(جـ) النموذج الثالث وهو نموذج رشيد يفترض أن هناك بعض الاختلافات وهناك بعض أوجه الشبه وفى هذه الحالة يمكن تقسيم جموع المستهلكين إلى مجموعات أصغر أو إلى قطاعات وكل قطاع يضم مجموعة من المستهلكين متشابهين فى الحاجات والرغبات . ويمكن إعداد برامج تسويق تتفق مع كل قطاع من هذه القطاعات .

**مزايا القطاعات السوقية :**

تجمع القطاعات السوقية مجموعات من المستهلكين تفترض أن لكل جماعة حاجات معينة تؤثر بدورها فى الطلب . وبتحليل هذه الاختلافات بين حاجات ورغبات الجماعات المختلفة يمكن الكشف عن الحاجات التى لم تقابل حتى الوقت الحالى . ويمكن تلخيص مزايا القطاعات السوقية فى الآتى :

١ – تحديد السوق تحديداً دقيقاً من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالى تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلك وتجيب على السؤال الذى يقول لماذا يشترى المستهلك هذه السلعة بالذات ؟ .

٢ – بمجرد أن تتعرف الإدارة على حاجات الجماعات المختلفة للمستهلكين ، تستطيع وضع برامج التسويق التى تمكنها من إشباع حاجات المستهلكين .

٣ – تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة المنشأة من مقابلة

1) James F. Engel, Harry F. Fiorillo and Murray A. Cayley, «Market segmentation : Concepts and applications». Holt, Rinehart and Winston 1972. p.4.

٤ تتمكن الإدارة من التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين ، وتستطيع أن تحدد القطاعات التى تلقى فيها منافسة قوية وبذلك تستطيع أن تدخر كثيراً من موارد المنشأة بدلاً من توجيهها إلى قطاعات يظهر بالتجربة أنه من الصعب الخوض فيها أو لا أمل فيها على الإطلاق .

٥ – تمكن الادارة من توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة . ومثال ذلك يمكن التنسيق بين جاذبيات الإعلان وبين خصائص السلعة المعلن عنها ، والتنسيق بين خطة الإعلان وبين أرصدة ومخصصات الإعلان فنقضى على الإسراف .

٦ – تتمكن الإدارة – من خلال القطاعات السوقية – من تحديد أهداف السوق تحديداً دقيقاً ثم بعد ذلك تقيم الأداء وتقارن بين الأداء والنتائج وبين المستويات والأهداف الموضوعة .

**دور القطاعات السوقية فى تحديد استراتيجية التسويق :**

أوضحنا المزايا الناشئة من القطاعات السوقية التى تستطيع أن تفيد منها الإدارة ، ويمكن القول إن القطاعات السوقيه هى برنامج مدروس ومخطط يمكن من تحسين منتجات المنشأة ويزيد الأرباح خاصة عندما تجد الإدارة أن ثمة سلعة – ضمن منتجات المنشأة – تنجذب إليها قطاعات معينة أو جماعات معينة من المستهلكين وبالتالى تستطيع أن توجه نشاطها التسويقى تجاه تلك القطاعات .

وقد تجد الإدارة – فى وقت ما – أن السوق لا يمكن تقسيمه إلى قطاعات ، أو لا يجب تقسيمه إلى قطاعات وهى الحالة التى فيها تتمكن المنشأة من مواجهة حاجات المستهلكين جميعاً بسلعة معينة .

وعلى الرغم من أن القطاعات السوقية تشكل حجر الزاوية بالنسب لأغلب الاستراتيجيات التسويقية ، فقد لا تكون بعض الشركات على إلمام تام بالفرص التى يمكن أن تفيد منها

هناك مدخلان أساسيان للوصول إلى قطاعية السوق[1] :

أولاً : مدخل من القطاعات السوقية إلى المزيج التسويقى : فى ظل هذا المدخل تفترض المنشأة بعض الفروض بالنسبة لقطاع معين ثم تعد برنامجاً تسويقياً يستند إلى هذه الفروض . فمثلاً عند دراسة تركيب السكان قد تصل الإدارة إلى نتيجة وهى ارتفاع نسبة الشباب إلى مجموع السكان ، فتستطيع شركة السيارات أن تستند إلى هذه النتيجة فى تصميم شكل السيارة الجديدة لكى ترضى هذه النسبة الكبيرة من الشباب .

ثانياً : مدخل من المزيج التسويقى إلى القطاعات السوقية ثم إلى المزيج التسويقى : فى هذا المدخل يكون للمنشأة سلعة واحدة تنتجها وتبيعها . تقوم المنشأة بدراسة مشترى هذه السلعة لكى تعلم ما إذا كان هناك اختلافات بين المستهلكين فى تفضيلهم للسلعة . ومن هذه المعلومات تقرر الشركة أى قطاع من المستهلكين سوف يشترى السلعة ومنها أيضاً يختار رجل التسويق هدفاً تسويقياً يراجع بمقتضاه السلعة التى كان ينتجها وقد يقدم بعدها أنواعاً جديدة .

## طريقة اختيار القطاعات السوقية :

لكى نقيم طريقة اختيار القطاعات السوقية ، يجب أن نختبر المعايير الأربعة التى يتم بواسطتها اختيار القطاعات . وكلما أمكن أن تتقابل هذه القطاعات السوقية مع المعايير الأربعة كلما كانت قادرة أن تستخدم أساساً لاستراتيجية تسويقية ناجحة .

أولاً : إمكانية القياس : يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس . ومثال ذلك سكان المدن ، مجموعات السن ، خريجى الجامعات .

---

1) John C. Bieda and Harold H. Kassarjian. «An overview of market segmentation» June 1969, Corference Proceeding, American marketing Association 1970. p.249.

هذه تقسيمات يمكن قياسها . ولكن هناك بعض المعلومات يصعب قياسها مثل ذلك جودة السلعة التى يفضلها المستهلك .

ثانياً : حجم القطاع : يجب أن يكون القطاع الموجهة إليه الجهود التسويقية كبيراً بدرجة يسمح بهذا الجهد . يعنى يجب أن يكون هناك عدداً كافياً من المستهلكين يملكون القوة الشرائية لكى تغطى نفقة انتاج السلعة ونفقة تسويقها ثم يمكن بعد ذلك الحصول على الربح المناسب .

ثالثاً : إمكانية الوصول إلى القطاع : بمعنى أن يكون القطاع فى متناول يد الشركة فتتمكن الشركة أن تصل إلى المستهلكين كما يمكن أن يصل المستهلكون إلى السلعة .

رابعاً : تجاوب السوق : يجب أن يتجاوب القطاع السوق مع التغيرات التى تحدث فى أى عنصر من عناصر المزيج التسويقى . فإذا حددنا قطاعات السوق على أساس رد فعل المستهلك للسعر ، فإن المستهلك الذى يهتم بالوفر لن يشترى السلعة إذا رفعنا سعرها . وعكس ذلك الجماعة التى لا تهتم بالفروق السعرية قد لا تتأثر بأى تغيير فى السعر .

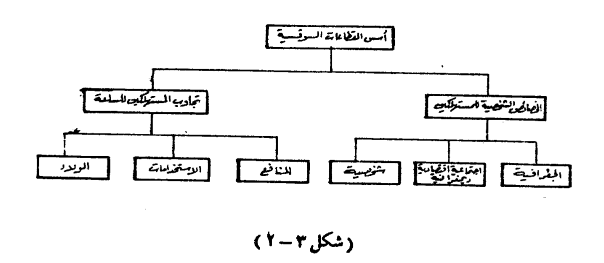
## أسس تقسيم السوق إلى قطاعات :

ما المفاهيم التى تستند إليها المنشأة وهى بصدد تقسيم السوق إلى قطاعات ، ما أسس تقسيم السوق ، يقول أحد الكتاب[1] « يجب على مدير التسويق أن يحشد جميع القطاعات السوقية المحتملة ثم يختار منها القطاعات الأحسن » .

---

1) Daniel yankelovich, «New Criteria for market segmentation» Harvard Business Review, march-April 1964, p.84.

ويوضح الشكل الآتى مدخلين للوصول إلى تحديد القطاعات السوقية ( شكل ٣ – ٢ ) . المدخل الأول هو الخصائص الشخصية للمستهلك ، والمدخل الثانى هو تجاوب المستهلك . ولن نتمكن من تفضيل أحدهما على الآخر ولكن المهم مايناسب الموقف فى السوق . وكثيراً ما يستخدم المدخلان فى آن واحد وبالتالى فإن المعلومات المتاحة تكون عن الخصائص الشخصية للمستهلكين ( أين يقيمون ، مستواهم الاجتماعى والاقتصادى ، العوامل الشخصية ) أو ما يتعلق بتجاوب المستهلكين مع السلعة ( كيف تستخدم السلعة ، كيف نفيد منها ، ومدى ولاء المستهلكين للسلعة ) .




(شكل ٣ – ٢)

## أولاً – مدخل خصائص المستهلكين :

يمكن وضع أسس تقسيم الأسواق إلى مجموعات أربعة : جغرافية ، وديمغرافية ، اقتصادية اجتماعية ، وشخصية . وتشرح هذه الأسس المستهلكين من الزوايا الآتية : أين يقيمون ، من هم ، وكيف يفكرون .

( أ ) **الخصائص الجغرافية** : تقسيم جماعات المستهلكين من حيث موطنهم يعتبر من أقدم الطرق لتقسيم جماعات المستهكلين . فى الماضى عندما كانت طرق الاتصال وطرق التوزيع محدودة ، كان رجل التسويق يركز جهوده على مناطق جغرافية معينة . واليوم نشير إلى التقسيم الجغرافى عند استخدام وسيلة إعلانية محلية وتقسيم رجال البيع على أساس مناطق البيع . ويمكن تقسيم المستهلكين على أساس المناطق الجغرافية إلا أن عيب هذا التقسيم هو أن المستهلكين لن يلبثوا فى مكان واحد ولكن هناك حركية واضحة بين المناطق . وحتى بالنسبة إلى جماعات المستهلكين التى تنتقل إلى مسافات بعيدة عن موقع المنشأة ، يمكن أن يوجه اليهم رجال التسويق اهتماماً خاصاً عندما يتخذون قرارات تسويقية هامة .

(ب) **الخصائص الديمغرافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية** : تتضمن أسس تقسيم الجماعات حسب الخصائص الديمغرافية الاجتماعية الاقتصادية بعض المتغيرات مثل : السن ، الجنس ، حجم الأسرة ، الدخل ، الحرفة ، التعليم ، المعتقدات ، الجنسية ، الطبقة الاجتماعية ويعتبر هذا المدخل أكثر شيوعاً . ويتميز بقدرته على التفرقة بين من يشترى السلعة ومن لا يشتريها فنستطيع أن نضمن سوقاً محتملاً للسلعة على الأقل .

وبينما يفيد هذا المدخل فى التعرف على جماعة المستهلكين التى تشترى السلعة ، لا توجد إجابة عن النوع أو العلامة التجارية التى يفضلها المستهلك الذى ينتمى إلى هذا القطاع . ولذلك عندما ينتج المنتج عدة أنواع من السلعة فلن يتمكن من – خلال المدخل الديمغرافى – أن يتعرف على النوع الذى سيفضله المستهلكون .

(جـ) **المدخل الشخصى** : ويتضمن هذا المدخل العوامل والخصائص الشخصية للمستهلك مثل : الاندفاع ، القلق ، الانتماء ، الرغبة فى الأمان وهكذا . إلا أن العلاقة بين شخصية المستهلك وبين العادات الاستهلاكية ليست دائماً واضحة أو محددة . كما أنه من الصعب أن نعرف كيف تؤثر

هذه الاختلافات الشخصية فى استراتيجية التسويق . وعلى الرغم من أن الاختلافات الشخصية قد تجعل مستهلك ما يقبل على سلعة معينة ولكن ، لن تسبب فى أن يشترى هذا المستهلك علامة معينة ويفضلها على بقية العلامات المتوفرة فى السوق . ولا تبدو العوامل الشخصية أكثر فائدة من العوامل الديمغرافية عند تقسيم السوق إلى قطاعات .

## ثانياً – مدخل تجاوب المستهلكين :

يفسر هذا المدخل تغيرات سلوك المستهلكين فيساعد على اكتشاف لماذا يشترى المستهلك سلعة معينة ويفضلها على بقية الأنواع فى السوق . ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التعرف على مدى استجابة المستهلك مع مزايا السلعة واستخداماتها . ويستند هذا المدخل إلى الأسس الآتية :

( أ ) **منفعـة السلعة** : يقسم المستهلكون إلى جماعات حسب المنافع التى يبحثون عنها فى السلعة ( اقتصادية ، الصلابة ، القوة ) . يعتمد هذا الأساس على فرض مؤداه أن المستهلكين يشترون السلعة للحصول على منفعة معينة . وبعد تقسيم المستهلكين إلى جماعات على ضوء المنافع التى يبتغونها يمكن تحليل كل قطاع على أسس ديمغرافية وعلى ضوئها يمكن تصميم استراتيجية التسويق المناسبة .

(ب) **استخدامات السـلعة** : هناك أساس آخر لدراسة تجاوب المستهلك وهو التجاوب مع استخدامات السلعة . ويقسم المستهلكون – وفقاً لهذا المدخل – إلى جماعات كبيرة ، متوسطة ، ضعيفة ، أو لااستخدام على الإطلاق . وبعد ذلك – وكما حدث فى المدخل السابق – يقوم رجال التسويق بتحديد ما إذا كان هناك اختلافات ديمغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية فى كل جماعة . وبالطبع سيهتم رجل التسويق بالجماعة التى تمثل أكبر استخدام للسلعة .

(جـ) **الولاء للعلامة التجارية** : والمدخل الأخير هو الولاء للعلامة التجارية ، كثيراً ما نجد المستهلك يصمم على شراء علامة تجارية معينة ( عند شراء السيارة أو التلفزيون ) . ومن هنا يجد رجل التسويق جماعة من المستهلكين يرتبطون مع المنشأة ومع منتجاتها برباط قوى من الولاء والبعض الآخر برباط ضعيف وهكذا . والمهم أن يتعرف رجل التسويق على الخصائص والمميزات فى السلعة التى دعت إلى هذا الولاء حتى يمكن المحافظة على هؤلاء المستهلكين .

ولكن ليس من السهل قياس درجة ولاء المستلكين لسلعة معينة أو علامة معينة ، إذ قد يخيل لرجل التسويق أن مجموعة من المستهلكين عندها ولاء كامل لسلعة ما أو علامة تجارية ثم يكتشف بعد ذلك أن هذا لم يحدث إلا بسبب عدم وجود علامات أخرى متوفرة .

**تحليل القطاعات السوقية :**

يتطلب نجاح القطاعات السوقية استمرار اختيار الطرق المستخدمة ، ولكن كيف يستطيع مدير التسويق أن يقوم بذلك التحليل والاختيار لكى يصل إلى التقسيم السليم للسوق ثم يربط بين هذا وبين إعداد الاستراتيجية .

هناك خطوات ثلاثة عند تحليل القطاعات السوقية :

١ – نبدأ بعينة صغيرة من المستهلكين لكى نكتشف فيها بعض الخصائص التى تصلح أساساً للتقسيم .

٢ – نتقدم قليلاً إلى العينات الأكبر ، وهنا يجب تحذير الادارة أن النتائج الأولية ليست نهائية .

٣ – نستخدم معايير عديدة لتجميع البيانات عن أسس التقسيم الممكنة ويستحسن ألا نسبق الحوداث بفروض معينة عن أحسن الأسس التى تقوم عليها هذه القطاعات .

## الاستراتيجيات المرتبطة بالقطاعات السوقية :

رغم أن تقسيم السوق إلى قطاعات هو حجر الزاوية للكثير من استراتيجيات التسويق ، هناك مداخل أخرى لاعداد استراتيجية التسويق ومرتبطة بفكرة قطاعية السوق . وهذه المداخل هى : الخصائص المميزة فى السلعة ، مركز السوق ، تكامل السوق ، تنسيق الأسواق .

( أ ) **الخصائص المميزة فى السلعة** : يحاول رجل التسويق ترويج الخصائص المميزة فى سلعته والتى تفتقر إليها السلع المنافسة . ومن الاستراتيجيات المهمة عند تطبيق هذه السياسة هى : الإعلان ، التغليف ، البيع ، وتقسيم السوق إلى قطاعات تعرف وتحدد مقدماً طلب المستهلكين ثم تطور السلعة بما يتمشى مع هذا الطلب . ويعتمد هذا المدخل على وجود اختلاف حقيقى أو خصائص فريدة فى السلعة .

وعلى الرغم من أن سياسة تمييز السلعة بخصائص تنفرد بها وسياسة القطاعات السوقية تبدو مداخل عكسية ، إلا أنه يمكن استخدام كليهما فى نفس الوقت . فإذا اعتمدنا على القطاعات الموجودة لكى نسوق سلعة معينة فقد نصل إلى قطاعات صغيرة من السوق مما يدفع رجل التسويق إلى البحث عن خصائص تنفرد بها سلعته فتصبح مطلوبة ومرغوبة أكثر بكثير من السلع المنافسة .

(ب) **مركز السوق** : من خلال هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بدراسة السوق لكى تبحث عن قطاع يكون فيه مركز المنافسين ضعيفاً . ثم تسعى الشركة إلى انتاج سلعة يمكن أن تباع فى مثل هذا القطاع بسهولة .

(ج) **تكامل السوق** : تكامل السوق هو عكس قطاعية السوق . وبينما تهدف طريقة تقسيم السوق إلى قطاعات والمستهلكين إلى جماعات إلى

إشباع حاجات المستهلكين المختلفة ، يهدف تكامل السوق إلى توسيع السوق حتى تستطيع السلعة أن تنافس بقية السلع داخل هذا السوق الكبير .

( د ) **التنسيق بين القطاعات** : إذا أرادت الشركة أن تروج لسلعتها بين أكثر من جماعة من جماعات المستهلكين ، يجب عليها أن تحقق تنسيقاً بين تلك القطاعات . وكلما كانت القطاعات السوقية متجانسة كلما كان التنسيق أسهل .

**استراتيجية الهدف السوق :**

هناك استراتيجيات ثلاثة يمكن استخدامها لاختيار الهدف السوق وهى :

( أ ) استراتيجية تسويقية موحدة بمعنى استخدام المزيج التسويقى وتطبيقه على السوق كله .

(ب) استراتيجية تسويقية مختلفة بمعنى استخدام مزيج تسويقى مختلف لكل قطاع .

(جـ) استراتيجية تسويقية مركزة بمعنى توجيه الجهود التسويقية إلى قطاع واحد .

**أولاً** : **استراتيجية تسويقية موحدة** : وتعامل هذه الاستراتيجية السوق كله كهدف وتركز على فكرة أن حاجات المستهلكين نمطية موحدة وعلى إعطاء السلعة أوسع جاذبيات ممكنة تستخدم فى حملاتها الإعلانية . ومثال ذلك مافعلته شركة الكوكاكولا فقد إستخدمت نفس الزجاجة ونفس الطعم ونفس الشعارات فى إعلاناتها فى جميع الأسواق . وتؤدى هذه الاستراتيجية إلى توفير الكثير من الأموال عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج والتخزين والنقل وبحوث التسويق .

ولكن قد تؤدى هذه الاستراتيجية إلى زيادة كبيرة فى المنافسة فيحاول عدد كبير من الشركات أن يخدم نفس القطاع السوقى الكبير ويهمل بقية القطاعات الصغيرة . على ذلك مادرجت عليه شركات السيارات الأمريكية وهى استراتيجية السيارة كبيرة الحجم التى قدمت إلى السوق كله فتعرضت تلك الشركات إلى منافسة شرسة . أما المستهلكون الذين يرغبون فى شراء السيارة الصغيرة فلن يجدوا إلا الأنواع الأوربية . ولكن سرعان ماتغيرت الصورة خاصة بعد أزمة الطاقة فاضطرت شركات السيارات الأمريكية إلى تغيير استراتيجيتها فاتجهت إلى إنتاج السيارات المتوسطة والصغيرة .

**ثانياً : استراتيجية تسويقية غير موحدة :** وتعتمد الشركات فى هذه الحالة على جميع القطاعات السوقية وتقدم لكل منها سلعاً مختلفة وبرامج تسويقية مختلفة . وبهذه الطريقة تأمل الشركة أن تصل إلى مبيعات أكبر وتسعى فى نفس الوقت إلى زيادة ولاء المستهلك للشركة ومنتجاتها . والمثال على ذلك عندما غيرت شركة الكوكاكولا سياستها فقدمت بعض انتاجها فى زجاجات والبعض الآخر فى علب ذات أحجام مختلفة بهدف أن تقابل حاجات المستهلكين المختلفة . كما لجأت الآن إلى تغيير الشعارات الإعلانية . وغالباً ماينجم عن هذه الاستراتيجية زيادة فى المبيعات ولكن مشكلتها هى ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق . وستكون هذه الاستراتيجية مربحة إذا كانت الزيادة فى المبيعات بمعدلات أسرع من الزيادة فى التكاليف .

**ثالثاً : استراتيجية مركزة :** تهدف هذه الاستراتيجية إلى قطاع واحد أو عدد قليل من القطاعات السوقية . وتصاحب هذه الاستراتيجية الكثير من المزايا حيث تستطيع المنشأة أن تدرس السوق وأن تخدمه . كما تتميز بانخفاض فى النفقات .

ولكن مازال هناك بعض الخطر الذى يصاحب هذه الاستراتيجية ،

وهى أن الشركة مازالت تستخدم سوقاً محدوداً وعدداً محدوداً من السلع ، فإذا تغير الطلب أو تحول تظهر مشكلة منافسة بقية الشركات .

ومن أمثلة هذه الاستراتيجية ما أتبعته شركة فولكس واجن الألمانية والتى ركزت استراتيجيتها على السيارة الصغيرة ( Beetle ) ، ولكن شعرت أنها تفقد مركزها فى السوق عندما اتجهت أغلب شركات السيارات إلى السيارات الصغيرة ، فواجهت مشكلة نقص المبيعات ونقص الأرباح .

واضطرت الآن شركة الفولكس إلى أنتاج أكثر من نوع واتجهت إلى أكثر من قطاع حتى تتغلب على المشاكل التى واجهتها .

**اختيار الاستراتيجية :**

هناك بعض العوامل التى تؤثر فى اختيار الاستراتيجية التسويقية التى تتبعها المنشأة ومن هذه العوامل :الموارد المالية ، تجانس السلعة ، دورة حياة السلعة ، تجانس السوق ، استراتيجيات التسويق المنافسة .

والموارد المالية المتاحة تعكس إمكانية الشركة فى اتباع استراتيجية معينة ، وحسب ما أوضحنا سلفاً فإن الاستراتيجية التسويقية الموحدة وغير الموحدة تمكن اتباعها إذا كانت الموارد المالية ضخمة وإذا كانت الموارد المالية محدودة تكون الاستراتيجية المركزة أفضل .

ويمثل العنصر الثانى تجانس السلعة ، بعض السلع نجدها متجانسة مثل الفواكه والبعض الآخر غير منجانس مثل الملابس والسيارات . واتباع استراتيجية تسويقية موحدة تكون أنسب فى حالة السلع المتجانسة والاستراتيجيات الأخرى تكون أفضل فى حالة السلع غير المتجانسة .

ومكان السلعة داخل دورة حياتها سيؤثر بالتأكيد فى الاستراتيجية المتبعة . فعندما تكون السلعة فى مرحلة تقديمها إلى الأسواق فيصلح لها

استراتيجية موحدة أو استرتيجية مركزة فى خلق طلب جديد عليها . ولكن إذا وصلت السلعة إلى مرحلة النضوج وكانت السوق متشبعة تكون السياسة المثلى هى السياسة غير الموحدة .

وتشير السوق المتجانس إلى الجماعات المختلفة من المستهلكين الذين تجمعهم نفس الحاجات والرغبات .

فإذا كانت جميع الحاجات والرغبات متساوية ، يكون تقسيم السوق إلى قطاعات هو ضرب من الإسراف ويكون من الأنسب اتباع الاستراتيجية الموحدة .

أما عن الاستراتيجيات التسويقية المتنافسة فهى تعنى تلك الاستراتيجيات التى يستخدمها ويطبقها المتنافسون . وإذا كانت المنافسة تخدم قطاعات مختلفة ، يكون من الخطأ أن تتبع الشركة استراتيجية موحدة ، وإذا كان المنافس يخدم سوقاً موحدة ، تستطيع الشركة أن تفيد من قطاعية السوق .

**تقيم سياسة قطاعية السوق :**

رغم أن سياسة القطاعات السوقية قد وجدت من يطبقها ويدافع عنها ، فقد بدا بعض التذمر من جانب رجال التسويق . ولقد أجريت دراسة للتعرف على نجاح سياسة القطاعات السوقية وجاءت النتيجة كما يلى[1] : لم تكن النتائج مرضية بالدرجة المطلوبة لذلك، لابد من التنبيه إلى أن القطاعات السوقية ماهى إلا استراتيجية تسويقية يمكن أن تنجح فقط إذا صاحبها مزيج تسويقى يحقق إشباع المستهلكين المحتملين .

1) Joel P. Baumwoll, «Segmentation research.» American marketing Association 1975. p.15.

ويمكن أن يساء استخدام سياسة القطاعات السوقية بإحدى الطرق الآتية

١ – اتباع القطاع الخطأ · إذا نجحت السلعة فى قطاع سوق معين فليس هذا دليلاً على إمكانية نجاحها فى بقية القطاعات إذ قد يكون من الأحسن أن نروج سلعة أخرى أو علامة أخرى فى القطاع الجديد .

٢ – زيادة وتعدد القطاعات أكثر من اللازم .

٣ – التركيز أكثر من اللازم . تركز بعض الشركات على قطاع معين أكثر من اللازم وتهمل باقى القطاعات والتى كان من الممكن أن تكون مربحة . على سبيل المثال عندما توجه إعلانات الشركة إلى الشباب فقط فمعنى ذلك إهمال طلب بقية الرجال .

قد تنشأ بعض المشاكل عند تطبيق استراتيجية القطاعات السوقية وهى :

أولاً : لا يرغب بعض رجال التسويق فى استخدام فكرة القطاعات السوقية لأنهم لا يدركون أهميتها . والمعروف أنه لا توجد سلعة فى العالم يمكن أن تناسب جميع المستهلكين وجميع القطاعات .

ثانياً : إذا لم تنجح الشركة فى إعداد خطة التسويق فى وقتها المناسب أو فى اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة فلن نتوقع تطبيق فكرة القطاعات السوقية بنجاح .

ثالثاً : بعد القيام بالبحوث ، يجب على الباحث أن يشترك فى وضع استراتيجية التسويق معتمداً على نتائج البحث ، وإلا فإن الاستخدام غير الدقيق للاحصاءات والأرقام لن يؤدى إلا إلى استراتيجيات غير مناسبة .

**القطاعات السوقية فى السلع الصناعية :**

تتميز أسواق السلع الصناعية بأنها أسواق ضخمة شأنها فى ذلك شأن

أسواق السلع الاستهلاكية ، كما أنها تتكون من عدد من القطاعات وبناء عليه فإن قطاعية السوق مسألة هامة فى أسواق السلع الصناعية مثلها مثل أسواق السلع الاستهلاكية . ومما يسهل من تحليل ودراسة سوق السلع الصناعية تقسيم المشترين إلى مجموعات وإلى قطاعات .

هناك عدة أسس يمكن استخدامها فى تقسيم سوق السلع الصناعية ولكن سنكتفى بأربعة وهى أكثرها شيوعاً وتطبيقاً : نوع النشاط ، الموقع والموطن ، اجراءات الشراء ، حجم المشترى الصناعى .

**أولاً : نوع النشاط** : يمكن تقسيم أنواع النشاط إلى الآتى : الزراعة ، الصيد ، الإنشاءات والبناء ، الصناعة التحويلية ، النقل والاتصال ، الجملة والتجزئة ، التمويل ، التأمين ، الخدمات ، الحكومة وغيرهما . ويمكن إعادة كل تقسيم إلى أقسام فرعية مثل تقسيم الصناعات التحويلية إلى صناعة الغزل والنسيج والصناعات الكيماوية والهندسية وهكذا .

ومعنى ذلك أنه يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات ، والتعرف على أساس التقسيم مهم من وجهة نظر الدارس الذى يستخدم التقارير التى تنشرها الإدارات الحكومية والوكالات التى تتبعها .

**ثانياً : التقسيم الجغرافى** : يمكن أن يستند تقسيم سوق المنتجات الصناعية إلى أساس جغرافى كما يحدث بالنسبة لسوق السلع الاستهلاكية . وأساس هذا التقسيم الاختلاف فى طبيعة التربة ، الطقس ، التقاليد وغيرها التى تسبب فى الاختلافات فى طريقة تسويق المنتجات الصناعية فى مختلف المناطق الجغرافية .

فاختلاف سطح الأرض يؤثر فى طريقة النقل وتكلفة النقل ، وبناء عليه فإن الشركة التى تنتج سلعة ثقيلة ورخيصة مثل الفحم والأسمنت تستطيع أن

تبيعها فى المناطق البعيدة إذا كانت تكاليف النقل معقولة بدرجة تمكن من مواجهة المنافسة التى يلقاها المنتج من الموردين القريبين من تلك المناطق .

كما تظهر الاعتبارات الجغرافية فى توطن الصناعة التى تختار مواقعها بالقرب مثلاً من مصادر المواد الأولية أو بالقرب من الأسواق أو من الأيدى العاملة الماهرة .

وسبب تركز بعض الصناعات فى مواقع معينة تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، كان على الشركات التى تبيع اليها أن توازن الطرق التسويقية بما يتناسب مع هذا الموقع . كما يجب على الموردين أن يطلبوا من مندوبى البيع أن ينتشروا فى المواقع الجديدة وأن ينشئوا بعض المخازن فى مواقع وسط بين هذه الصناعات .

وبناء على ماتقدم تعتمد استراتيجية التوزيع واجراءات البيع على مدى تركز المشترين أو عدم تركزهم . وفى جميع الأحوال يستطيع بائع السلع الصناعية أن يفيد فى كلتا الحالتين عن طريق تقسيم المشترين الصناعيين إلى قطاعات أصغر على أسس جغرافية .

**ثالثاً : حسب اجراءات الشراء** : من المعروف أن عمليات الشراء لدى المشترين الصناعيين تسير وفق اجراءات محددة وخطوات ثابتة أكثر مما يظهر فى حالة شراء السلع الاستهلاكية ولكن توجد بعض الإختلافات فى إجراءات شراء الأنواع المختلفة من السلع الصناعية سواء أكانت مستلزمات انتاج أو تجهيزات رأسمالية . يتطلب شراء التجهيزات الرأسمالية دراسة أسواق متشعبة واستقصاءات فنية علاوة على اشتراك عدد من المديرين عند اتخاذ القرار ويختلف هذا عن شراء الأدوات المكتبية مثلاً التى لا تتطلب إلا إجراءات سهلة وسريعة وروتينية .

ولذلك يستخدم البائع – فى حالة السلع الصناعية – أكثر من طريقة أو تكتيك بالنسبة لكل نوع من أنواع السلع . كما تختلف اجراءات الشراء باختلاف عملية الشراء ، فتكون الاجراءات صعبة ومعقدة فى حالة الإنشاء ، وأقل صعوبة وتعقيداً فى حالة الإحلال ( الشراء الأول والشراء المتكرر ) . فالشراء لأول مرة يتطلب الكثير من الدراسات والبحوث والمعلومات .

**رابعاً : التقسيم حسب الحجم** : وتظهر أهمية الحجم فى سوق السلع الصناعية أكثر من سلع المستهلك النهائى . يختلف الشراء فى المصانع الكبيرة عن المصانع الصغيرة من حيث حجم الطلبية ومن حيث تكرار مرات الشراء . وينعكس حجم المشتريات على أسعار البيع

ومن هنا يظهر اهمية تقسيم المشترين الصناعيين من حيث الحجم على أعتبار أنه أساس تقسيم السوق إلى قطاعات .

وخلاصة القول إن تحديد القطاعات السوقية يعتبر مسألة هامة وضرورية لنجاح استراتيجية التسويق . وتعتمد الخطط التسويقية الناجحة على التقسيم الدقيق للأسواق المستهدفة ويقصد بذلك اختيار وخدمة بعض القطاعات داخل السوق ، والقليل من السلع هى التى تحقق إشباعات جميع المستهلكين ولذلك يجب أن تصمم كل سلعة بطريقة تعطيها خاصية معينة تنفرد بها ثم تسويقها وتوزيعها فى القطاعات السوقية التى تناسبها .





ليس من شك أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين أنواع السلع المختلفة وبين استراتيجية التسويق التى تستخدمها المنشأة ، فمثلاً تحتاج المواد الغذائية ، الماكينات الحاسبة ، خدمات السياحة – وهى سلع مختلفة – بعضها ملموس والبعض غير ملموس – إلى طريقة تسويقية ومدخلاً مستقلاً يرتبط بها . ولا يمكن افتراض تشابه وتقارب هذه الأنواع المختلفة بحيث يمكن تعميم المفاهيم التسويقية والطرق الفنية المستخدمة .

التسويق نشاط معقد وخلاق ويدعو للابتكار ، وهذا مايدعو إلى تقسيم البرامج وتقسيم الاستراتيجيات التسويقية لكل نوع من أنواع السلع موضوع التعامل . وإذا أخذنا فى الاعتبار هذا العدد الذى لا حصر له من السلع التى تسوق فى الوقت الحالى ، فإن اختيار أى أساس لتقسيمها سيساعدنا على الدراسة المنهجية لتحديد الأسعار ، واختيار منافذ ( قنوات ) التوزيع ، الحملات الإعلانية وغيرها من عناصر استراتيجية التسويق .

والتقسيم الأولى للسلع هو تقسيمها إلى سلع وخدمات . والسلع هى منتجات تعتمد قيمتها على شكلها الملموس مع أن الخدمة هو تقديم عمل معين . ويقسم المشترون إلى مستهلكين وإلى مشترين صناعيين . ونجد بعض السلع تناسب المجموعات المختلفة من المشترين سواء أكانوا مستهلكين نهائيين أو مشترين صناعيين مثل : الآلات الكاتبة ، آلات التسجيل وغيرها .

## أولاً – السلع الاستهلاكية

السلع الاستهلاكية هى السلع والخدمات المتجهة إلى المستهلك ، أما السلع الإنتاجية فهى السلع والخدمات المتجهة لاستخدامها فى انتاج سلع أخرى وخدمات أخرى أو قد تدخل فى عملية الإنتاج ذاتها[1] .

---

1) Marketing definitions (chicago : American Marketing Association 1960) pp. 11-14.

ولن تخرج سلعة عن هذين التقسيمين . وتظهر مشكلتان عند دراسة السلع الاستهلاكية .

( أ ) من الصعب بل من المستحيل أن نناقش عملية تسويق عدد ضخم جداً من السلع التى تدخل فى هذا القطاع .

(ب) بعض السلع التى ننظر إليها على أنها سلع استهلاكية قد تكون سلع انتاجية طالما أنها متجهة للاستخدام بواسطة الوسطاء .

والمستهلك الذى يستعمل السلعة هو الذى يقرر ماإذا كانت السلعة إستهلاكية أم إنتاجية . وعلى الرغم من أن نفس السلعة قد يستعملها المستهلك الأخير والمشترى الصناعى إلا أن كل نوع يحتاج إلى مزيج تسويقى يختلف عن الآخر . والكثير من السلع تصلح أن تكون استهلاكية وانتاجية فى نفس الوقت ولكن هذا يعتمد أولاً وأخيراً على المستهلك النهائى .

**الحاجة إلى تقسيم السلع :**

لا يتصور أن يعتمد فى تسويق المواد الغذائية على مزيج تسويقى يستخدم هو نفسه فى تسويق الملابس الجاهزة . نستطيع أن نضرب الأمثلة للكثير من السلع التى تدخل فى مجموعة واحدة من المنتجات ولكل منها مشكلة تسويقية ترتبط بها ، ونظراً لأنه من الصعب أن نضع استراتيجية تسويقية لكل سلعة سواء أكانت تسويقية أو انتاجية ، لذلك فالبديل أن نصل إلى التعميمات التى يمكن أن تربط السلعة بمزيج تسويقى معين . يمكن الاعتماد على بعض الطرق لتقسيم السلع مثل نوع المنفذ التوزيعى الذى توزع خلاله السلعة . ويمكن الاعتماد على التقسيم الذى يفرق بين السلعة المعمرة والسلع غير المعمرة ، السلع سريعة التلف والسلع غير سريعة التلف ، السلع الضرورية والسلع الكمالية .

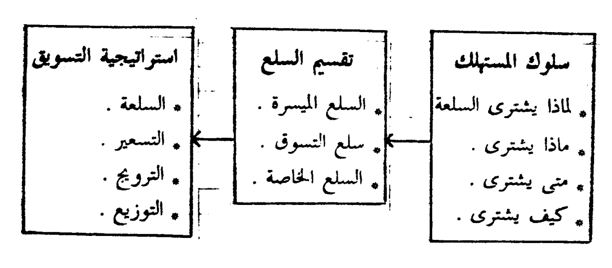
ومن أحسن الطرق المستخدمة فى تقسيم السلع هى التى تعتمد على الطريقة التى يشترى بها الناس السلعة .

فطالما أن هدف العملية التسويقية هو إشباع حاجات ورغبات الأفراد ، يمكن أن ننظر إلى التقسيم على أساس سلوك المستهلك على أنه من أحسن الأسس . فبعض الناس مستعدون أن ينفقوا الكثير من الوقت بحثاً عن السلعة والبعض الآخر ليس عنده أى استعداد للقيام بالتسوق . وتساعد هذه الخاصية فى تفهم أساس التقسيم الذى سنعتمد عليه .

**تقسيم السلع يساعد على وضع استراتيجية تسويقية :**

يساعد دراسة المستهلك فى اعداد المزيج التسويقى المناسب وعلى ذلك إن دراسة حاجات المستهلكين تساعد على تصميم السلعة ذاتها وتساعد على تحديد مدى استعداد المستهلكين لدفع سعر معين فى مقابل شرائها . إن تجميع المعلومات عن طريقة المستهلكين فى التسوق والشراء سوف يساعد على توضيح أين نعرض السلعة ، وفى اختيار وسيلة الإعلان التى يجب استخدامها ومدى حساسية المستهلك للفروق السعرية .

يفيد تقسيم السلع – موضوع هذه الدراسة – فى التعرف على نظرة قطاع من المستهلكين إلى سلعة معينة وسوف يكون له تأثير واضح وسريع فى تخطيط المزيج التسويقى . والشكل الآتى ( شكل ٤-١ ) يربط بين سلوك المستهلك وتقسيمات السلع الاستهلاكية واستراتيجية التسويق :




( شكل ٤-١ )

والهدف من اعتماد تقسيم السلع على أساس سلوك المستهلكين هو أن نصل إلى إطار يساعد على إعداد استراتيجية التسويق . ويأخذ هذا التقسيم فى الاعتبار ميل المستهلك واستعداده للتسوق فترة طويلة بما يوحى إليه أن ما يجريه من مقارنات بين السلع حول الجودة والسعر وغيره سوف يكافأ عليها بالحصول على المزيد من الإشباع الذى يسعى إليه .

## التقسيم التقليدى للسلع الاستهلاكية :

لقد قدم الأستاذ Copeland من جامعة هارفارد الأمريكية والذى يعتبر من أئمة التسويق – وقت ماقبل عام ١٩٣٢ – طريقة تقليدية لتقسيم السلع الاستهلاكية . ولقد اعتمد فى تقسيمه على أساس الاختلافات فى العادات الشرائية للمستهلكين وعلى أساس سلوك المستهلكين تجاه كل نوع على حدة . ووفقاً لهذا التقسيم هناك تقسيمات ثلاثة وهى : السلع الميسرة وسلع التسوق والسلع الخاصة .

## أولاً – السلع الميسرة :

تشترى السلع الميسرة ( سهلة المنال ) على فترات دورية متقاربة دون حاجة إلى مقارنات أو تقييم للفروق الموجودة بين تلك السلع . حيث أن تلك الفروق بسيطة ولا تتطلب جهداً ينفق فى هذه الدراسة والمقارنة . ومن أمثلة السلع الميسرة : الصحف ومواد البقالة والحلوى والشيكولاته والسجاير والمياه الغازية .

ومحال التجزئة التى تبيع السلع الميسرة تبيعها بكميات صغيرة وأحجام صغيرة إلى أعداد كبيرة جداً من المستهلكين . ولهذا السبب يظهر تاجر الجملة كوسيط هام فى عملية التوزيع ، كما أن المنتج لن يقوى على أن يتعامل مباشرة مع هذا العدد الكبير من المتاجر الصغيرة التى تعرض السلع الميسرة .

ونظراً لأن المستهلكين يشترون السلع الميسرة على فترات متقاربة فلابد وأن يكونوا على علم بالخصائص المميزة لتلك السلع ومعنى ذلك أن رجال البيع عند تجار التجزئة ليس لهم دور فعال فى اتمام صفقة البيع وبالتالى لن نحتاج إلى تعيين أعداد منهم ذوى خبرة . ويمكن أن ننظر إلى محلات السوبر ماركت ومتاجر خدمة النفس على أنها المنفذ المناسب . لبيع السلعة الميسرة .

**طريقة تسويق السلع الميسرة :** طالما يرغب مستهلكو السلع الميسرة فى شرائها بأقل جهد ممكن ، لذلك يتحتم على المنتج أن يضعها فى العديد من المتاجر أى يحاول أن ينشر السلعة بأقصى درجة .

ومن ناحية أخرى يحاول التاجر أن يختار موقعه بالقرب من أماكن السكن أو بالقرب من المراكز التجارية حتى تكون السلعة فى متناول أيدى المستهلكين بأقل جهد ممكن . وإلا سيضطر المستهلك إلى قبول السلعة البديلة والمتوفرة ، وفى هذه الحالة سيفقد صاحب السلعة الكثير من المبيعات لا لسبب إلا لعدم انتشارها فى جميع الأماكن والأسواق .

وطالما أن السلع الميسرة تشترى بوحدات صغيرة فسيجد المنتجون أنه يصعب عليهم بيع تلك السلع مباشرة إلى هذا العدد الهائل من تجار التجزئة ، فلا مناص من الاستعانة بعدد من تجار الجملة للعمل كحلقة وصل بينهم وبين تجار التجزئة .

**ثانياً – سلع التسوق :**

يتم شراء سلع التسويق بعدما يقوم المشترى بدراسة وبحث ومقارنة السلع المعروضة من حيث مناسبتها ، جودتها ، تصميمها وشكلها وسعرها . ومدى استعداد المستهلك على القيام بعملية التسوق إنما يعتمد على المكافأة التى ينتظر أن يحصل عليها من جراء هذه الدراسة . ومن أمثلة سلع التسوق الملابس ، والأثاث ، الأقمشة ، السجاجيد . فكلما كانت السلعة غالية الثمن

وكان هناك اهتمام خاص بالشكل والمظهر والموضة كلما كان المشترى على استعداد للبحث فى منافذ العرض المختلفة عن السلعة المطلوبة .

ومن ناحية أخرى ، نجد أن لميزانية المشترى تأثير واضح فى الشراء ، فالمستهلك ذو الدخل المرتفع قد يشترى السلعة غالية الثمن فجأة ودون سابق تفكير ، بينما المستهلك العادى يفكر كثيراً ويتسوق كثيراً قبل الشراء حتى ولو كان ثمن السلعة منخفضاً .

**طريقة تسويق سلع التسوق** : طالما يحاول المستهلك اجراء مقارنات بين السلع المختلفة المعروضة فى المتاجر المختلفة قبل اتمام الشراء ، تحاول المتاجر أن تختار مواقعها فى مراكز التسوق الرئيسية . علاوة على ذلك ، بينما نجد عدداً كبيراً يعرض السلع الميسرة ، هناك عدد أقل من المتاجر الذى يعرض سلع التسوق . ومنتج سلع التسوق غير حريص على التعامل مع العدد الكبير من التجار بينما يهتم بنوعية هذه المتاجر . وطالما كان المستهلك يتسوق بين المحلات التجارية . فسوف يجدها فى أحد تلك المتاجر قبل أن يقوم بالشراء . علاوة على ذلك يعتمد نجاح بيع سلع التسوق على التنوع والتشكيلة الكبيرة طالما أن المستهلك يهمه جداً أن يجد فرصة واسعة للاختيار .

وهناك نقطة أخرى ترتبط بالعدد القليل من التجار وهى فرصة أن يتم التوزيع مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة دون اشتراك تجار الجملة حيث أن عدد تجار التجزئة الذى يجب أن يراجعهم المنتج ليس عدداً كبيراً فلن يضيع مندوب البيع وقتاً كبيراً للاتصال بهم أو الانتقال إليهم . وطالما أن حجم الطلبية كبير سنجد أن عملية الشحن والتسليم – حتى ولو تمت على حدة – لن تكون مرتفعة التكاليف .

وعلاوة على ذلك نجد أن التجار أنفسهم يرغبون فى التعامل المباشر مع المنتجين دون وساطة تجار الجملة .

**ثالثاً – السلع الخاصة :**

عندما يصر المستهلك على سلعة معينة ، وعندما يبذل جهداً كبيراً فى الحصول عليها – رغم وجود بعض السلع الأخرى البديلة – نكون حينئذ أمام سلعة خاصة . وبينما نجد أن سلع التسوق تعرض دائماً فى عدد كبير من المتاجر وغالباً ماتختار مواقعها فى المراكز التجارية الرئيسية ، لا تعرض السلع الخاصة إلا فى عدد محدود من المحال . ولن يمثل هذا أى إشكال بالنسبة للمنتج لأن المستهلك مستعد للبحث عن السلعة فى أى مكان . والسلع الخاصة غالباً ما تباع بطريقة مباشرة من المنتج إلى عدد قليل من تجار التجزئة دون حاجة إلى الاعتماد على تاجر الجملة .

وأغلب السلع الخاصة غالية الثمن رغم وجود بعض الاستثناءات . والمستهلك مستعد لقطع مسافة طويلة فى سبيل العثور على السلعة المطلوبة مثل أنواع معينة من الجبن أو الأسماك .

ورغم أن تلك السلع رخيصة نسبياً ولكن طالما أن المستهلك مستعد للبحث مدة طويلة وفى أماكن كثيرة فهى سلعة خاصة . ومن أمثلة السلع الخاصة : السيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية ، وأنواع فاخرة من السجاير وأنواع فاخرة من الكرافتات .

**طريقة تسويق السلع الخاصة :** طالما أن مشترى السلع الخاصة مستعد لبذل جهد خاص فى زيارة المتاجر التى تعرض مثل هذه السلع ، وطالما أن عملية الشراء لا تتم إلا على فترات متباعدة وتمثل إنفاقاً كبيراً فلن يحتاج منتجو هذه السلع توزيعاً منتشراً كما هو الشأن فى حالة السلع الميسرة أو اختيار المواقع فى مراكز التسوق الرئيسية كما هو الشأن فى حالة سلع التسوق . وفى الحقيقة يعتمد منتجو هذه السلع على عدد قليل من المتاجر فى كل مدينة وغالباً مايكون الاعتماد على وكيل وحيد يكون الممثل الوحيد للمنتج فى هذه المنطقة . وطالما أن عدد التجار قليل فإن البيع المباشر من المنتج إلى تاجر التجزئة هو الطريق الشائع .

كما يقوم بعض المنتجين بالتوزيع النهائي إلى المستهلكين وذلك بفتح محال التجزئة لحسابهم .

## بعض خصائص شراء سلع المستهلك الأخير :

### أولاً – الشراء السريع :

كثيراً ما يشترى المستهلك السلع الاستهلاكية – خاصة السلع الميسرة – دون تفكير سابق أو تخطيط ، فتظهر رغبة وحاجة سريعة للشراء عندما يكون المستهلك داخل المتجر . ويقول بعض الكتاب فى التسويق أن ثلاث أرباع مشتريات السلع الاستهلاكية يتخذ قرار شرائها داخل المتجر . والكثير منا يتعرض لهذا النوع من الشراء عندما يذهب إلى أحد المحال التجارية لشراء سلعة ما . فبجانب هذه السلعة التى جاء من أجلها قد يشترى أنواع أخرى لم تكن فى الحسبان عندما دخل المتجر . ويلاحظ أن السلع التى تشترى بهذه الطريقة السريعة تتميز بالآتى : السعر المنخفض ، التوزيع الشائع ، تباع فى محال خدمة النفس ( السوبر ماركت ) ، اعلانات كثيرة ، عرض السلعة على طاولات العرض والأرفف بطريقة تلفت الأنظار ، الحجم الصغير ، سهولة التخزين .

### ثانياً – يجهل المستهلك الكثير مما يشتريه :

عندما يدخل المستهلك إلى المتجر لشراء أى سلعة من السلع الاستهلاكية ، يحاول أن يختار السلعة التى يعتقد أنها سوف تحقق الكثير من الإشباعات بالمقارنة إلى الثمن الذى يدفعه . ولكن إذا افتقر إلى المعلومات الضرورية للمقارنة أو كان واقعاً تحت تأثير الإعلانات المضللة ، فسوف يفشل فى تحقيق هدفه .

**( أ ) الجودة :** فى الكثير من الحالات يفتقر المستهلك إلى المعلومات التى تعبر عن جودة السلعة ، ولنضرب لذلك مثلاً عند شراء السيارة على أساس أن الجودة لها تأثير خاص فى قرار الشراء . هل يستطيع المستهلك أن يميز

الجودة بين السيارات ، لذلك يصعب أن نصل إلى قرار شراء مبنى على الحكم السليم على الجودة ذلك لأن المستهلك يجهل الكثير من المعلومات الفنية . لذلك يستمع المستهلك لما يذكره رجل البيع من نصائح وارشادات . وعندما يفتقر المستهلك إلى المعلومات عن الجودة فقد يلجأ إلى الفروق السعرية كأساس للحكم على الجودة ولكن للأسف لا يمكن الاعتماد على الفروق السعرية واعتبارها مرشداً كافياً إذ قد يؤدى ذلك إلى الكثير من التضليل . وطالما أن المستهلك العادى لن يتمكن من الكشف عن الجودة المحجوبة عن عينيه فسوف يركز اهتمامه على المظهر فقط مثل التصميم الخارجى للسيارة دون التعرف على النواحى الفنية .

(ب) **السـعر** : يجهل المستهلك سعر السلعة إلا إذا قام بالتسوق بين المتاجر المختلفة . وحتى إذا وصل المستهلك إلى السعر المعروضة به فى المحال التجارية فالمشكلة هى تذكر تلك الفروق السعرية واحتمال أن يختلط الأمر فى ذهن المستهلك . وكثيراً مايجد المستهلك فروقاً سعرية قد تصل مابين ٥ – ١٠٪ .

(ج) **الكميـة** : كثيراً ما يضلل المستهلك عن الكمية التى يحتويها غلاف السلعة ، فالبعض يعتقد أن الكمية أكثر من الواقع والبعض الآخر يصر أن الكمية صغيرة . لذلك يلزم الأمر أن يتحرى المستهلك عن الكمية داخل الغلاف ولا يكتفى بحجم الغلاف الذى قد لا يوحى بالكمية الحقيقية . ومن أمثلة ذلك معجون الأسنان ، المياه الغازية ، مسحوق الصابون للغسيل . ويجب أن تحمى الحكومة المستهلك بسن القوانين التى تمنع الغش التجارى .

(د) **النقص فى نمطية السلعة** : قد يكون سبب جهل المستهلك عن السلعة موضوع التعامل هو النقص فى نمطية الوحدات المعروضة . وقد يخيل للمستهلك أن علبتين من الخضار المحفوظ متساويتان فى الجودة وفى

السعر . ولكن بعد الاستعمال سوف يكتشف بنفسه الكثير من الفروق . ولذلك يقال إن المستهلك يتعلم الكثير عند الاستعمال وعند تجربة السلعة بمعنى أنه سوف يقع في الكثير من الأخطاء .

وقد سهل الأمر الآن على المستهلك حيث أن أغلب السلع تباع الآن بأسماء معينة وبماركات معينة فما عليه إلا أن يطلب الماركة التي راقته عند استعمالها من قبل وسيكون متأكداً أنه سيحصل على نفس الإشباع السابق . وتشترط قوانين حماية المستهلك الآن أن يكتب على الغلاف بعض البيانات التي تفيد عند الاختيار والشراء .

( هـ ) **صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة** : تزداد مشكلة الاختيار عند الشراء لأن المستهلك يشترى ويختار من بين مجموعة كبيرة من السلع ومن تشكيلات لا أول لها ولا آخر سواء في النوع أو في الشكل أو التصميم . ويجد المستهلك أنه من الصعب أن يتابع هذا الطوفان من السلع الجديدة المنتجة سنوياً . وأغلب السلع الآن تتميز بأنها أكثر تعقيداً من قبل ويمكن التدليل على ذلك بمقارنة الثلاجة الكهربائية بالأنواع القديمة التي كانت بالثلج ومقارنة غسالة الملابس الكهربائية الأوتوماتيكية بتلك الأنواع اليدوية التي كانت شائعة في فترة من الفترات .

والنتيجة الطبيعية لكل هذا هو أن التقدم التكنولوجي قد قدم لنا الكثير لدرجة أن المستهلك الذي كان يعتقد أنه عالم ببواطن الأمور سيجد نفسه يجهل الكثير .

( و ) **عدم استعمال المعلومات عن السلعة** : حتى إذا توفرت لدى المستهلك بعض المعلومات عن السلعة من حيث السعر ، الجودة ، الكمية الخ ، يتصرف عند الشراء على هذا الأساس . إذ الملاحظ أن الكثير من قرارات الشراء تكون انفعالية وسريعة وغير مخططة . وحسب ما نعلم أن

للعادات الشرائية الأثر الكبير فى قرارات الشراء عند المستهلك النهائى . وستجد بعض المستهلكين يشترون من متجر معين ويدفعون أسعاراً تزيد بمقدار ١٠ – ١٥٪ من الأسعار التى تعرضها بقية المتاجر لا لسبب إلا لمجرد الرغبة فى التعامل مع هذا المتجر أو بسبب مايطلق عليه بواعث التعامل . بمعنى آخر أنه طالما يتأثر المستهلك بالبواعث الانفعالية عند الشراء فإن المعلومات الكاملة المتوفرة لديه عن الجودة والسعر والكمية لن تستخدم فى توجيه الشراء وبالتالى توجيه الصناعة .

وسيؤدى ذلك إلى تأخير دور المستهلك فى توجيه النشاط الإنتاجى لذلك لابد من حث المستهلكين على استخدام المعلومات المتوفرة لديهم أو التى تقدم إليهم بأى طريقة كانت .

## دور الإعلان فى الاختيار وفى الشراء :

لا نستطيع أن نخفض من أهمية دور الإعلان فى تقديم بعض المعلومات التى تفيد المستهلك عند الاختيار . تقدم الإعلانات الكثير من المعلومات عن السلعة الجديدة ، أوتقترح على المستهلكين استعمالات جديدة للسلعة القديمة ، وتخبر المستهلك عن الكيفية التى بها يستطيع أن يحصل على نتائج أحسن من السلع المعروضة ، وتشرح الخصائص التى تنفرد بها سلعة معينة عن بقية السلع المعروضة المنافسة .

وإذا تصرف المستهلك متسلحاً بمثل تلك المعلومات ، سيكون فى موقع أفضل للوصول إلى أحسن القرارات .

والإعلانات – رغم ما يوجه إليها من اعتراضات – يجب أن تمد المستهلك بالكثير من الحقائق عن السلعة . ولكن مما لا ريب فيه أن الكثير من الإعلانات التى تقدم إلينا نحن المستهلكين – هى بعيدة عن تقديم المعلومات الصحيحة والمفيدة للشراء . علاوة على أن بعض الإعلانات تحاول إثارة البواعث الانفعالية غير الرشيدة والبعض منها يضلل المستهلك .

## حماية المستهلك :

لقد تحسن مركز المستهلك النهائى فى السنوات الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى بعض الخطوات التى اتخذتها المنظمات الآتية: المنظمات الخاصة – الحكومة .

تساعد بعض المنظمات المستقلة – ليست تحت تأثير أو رقابة المشروعات الاعمالية - المستهلكين إذ تقدم إليهم الكثير من المعلومات التى يحتاجون إليها . تنشر تلك المنظمات المستقلة بعض المجلات التى تعطى المعلومات الصحيحة عن المعروض فى الأسواق ويحثون فيها المنتجين ورجال التسويق بالابتعاد عن الطرق اللاأخلاقية فى التعامل مع المستهلكين أو استخدام الطرق التى تضر بمصالحهم . وتنادى تلك المنظمات المستقلة باتباع الآتى حماية للمستهلكين :

١ – استخدام بعض المقاييس والأنماط .
٢ – التمسك بالأسماء والعلامات التجارية .
٣ – الالتزام بالإعلانات الصادقة والبعد عن الإعلانات المضللة أو المبالغ فيها .
٤ – تشغيل رجال البيع الأكفاء القادرين على تقديم المعلومات المفيدة عند الشراء .

## دور الحكومة فى الدفاع عن مصالح المستهلكين :

عندما تتدخل الحكومة لحماية مصالح المستهلكين يمكن أن تضع برنامج عمل معين تلتزم به الشركات حماية لمصالح المستهلكين وينص هذا البرنامج على الآتى :

١ – وضع الأسماء والعلامات التجارية على السلع وإلزام المصانع بوضع علامة معينة تشير إلى نوعية الإنتاج ومعاقبة الشركات التى تخرج عن هذا الالتزام .
٢ – مراقبة الحملات الإعلانية ومعاقبة أصحاب الإعلانات الكاذبة أو المضللة .

٣ - الالتزام بكتابة بيانات صادقة على الغلاف بخصوص جودة السلعة ، الوزن ، طريقة الاستعمال .

٤ - مراقبة الأسعار ومراقبة التخفيضات التى تعلن عنها بعض الشركات للتأكد من جديتها .

## ثانياً - سلع الإنتاج

سلع الإنتاج تشتريها المنشآت التى تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية . وتوجه سلع الإنتاج إلى المشروعات الصناعية كى تساعد فى الإنتاج أو لكى تدخل فى إنتاجها بمعنى آخر أنها لا تقدم للمستهلك النهائى[١] .

ويقول أحد الكتاب[٢] لو حصرنا الكتابات التى ظهرت فى ميدان التسويق يتضح منها أن قدراً بسيطاً من الاهتمام قد وجه إلى تسويق المنتجات الصناعية بالمقارنة بتسويق سلع الاستهلاك ويرجع ذلك للأسباب الثلاثة الآتية :

( أ ) حتى الحرب العالمية الثانية لم يكن التسويق فى الشركات المنتجة لسلع الانتاج متقدماً مثلما حدث فى الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية .

(ب) وظيفة التسويق - فى الكثير من الحالات - كان يشرف عليها ويباشرها مديرو الإدارات الأخرى مثل مديرى الإنتاج وبذلك فقد سيطرت العقلية الإنتاجية ، وفاق الاهتمام بالانتاج عن الاهتمام بالتسويق .

( جـ) تتميز السلع الصناعية بأنها فنية ، وربما من يكتب عن تسويق المنتجات الصناعية قد يبتعد قليلاً عن ميادين التسويق التقليدية بسبب الطبيعة الفنية لتلك السلع .

---

1) R.S. Alexander el al., marketing definitions (chicago : American marketing Association 1965. p.14.

2) E.R. Corey, «Industrial marketing Cases and Concepts, Prentice Hall 1962. p.7.

### تقسيم سلع الإنتاج :

يمكن تقسيم سلع الإنتاج إلى الأقسام الخمسة الآتية : المواد الخام ، المواد المصنعة والأجزاء ، مهمات التشغيل ، التجهيزات الآلية ، الأجهزة المساعدة .

أولاً : المواد الخام : وهي المواد التى تدخل جزئياً أو كلياً فى السلع المنتجة ومن أمثلة ذلك القمح ، القطن ، المطاط الخام ، الحديد والنحاس .

ثانياً : المواد المصنعة والأجزاء : وهى تدخل أيضاً جزئياً أو كلياً فى انتاج السلعة ، ولكن على عكس المواد الخام يكون قد دخل عليها بعض العمليات الإنتاجية ومن أمثلتها : خيوط الغزل ، الجلود ، الموتورات الكهربائية .

ثالثاً : مهمات التشغيل : وهى لا تدخل فى انتاج السلعة التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل عمليات تشغيل المصنع مثل الوقود وزيوت التشحيم ومواد النظافة .

رابعاً : التجهيزات الآلية : وهى التجهيزات الرئيسية فى المصنع . ومن الطبيعى أنها لا تدخل فى انتاج السلعة ولكن تساعد فى انتاجها وهى تستهلك بعد فترة من الزمن ونسبة الاستهلاك تعتمد على طريقة الاستعمال ومدة الاستعمال .

خامساً: الأجهزة المساعدة : وهى تشابه التجهيزات من حيث أنها لا تدخل فى انتاج السلعة النهائية وتستهلك كذلك نتيجة استعمالها لفترة معينة إلا أن حياتها التشغيلية تكون أقصر من التجهيزات . والأجهزة المساعدة تساعد فقط عمليات التشغيل فى المصنع ومن أمثلتها :

الجرارات والناقلات ، الآلات الكاتبة ، الدوسيهات والكلاشيهات ، الموتورات الصغيرة .

خصائص التعامل فى سلع الإنتاج

أولاً : **الشراء المباشر** : بينما نجد أن النسبة الغالبة من السلع الاستهلاكية يتم شراؤها من متاجر التجزئة فإن أغلب سلع الإنتاج تشترى مباشرة من المنتج . ولا يعنى هذا انخفاض أهمية دور الوسطاء فى سلع الانتاج ولكن للدلالة على أنها أقل أهمية إذا ما قورنت بالسلع الاستهلاكية . ويفضل البائع المنتج أن يبيع مباشرة إلى المشترى الصناعى للأسباب الآتية :

١ – الرغبة فى تحقيق سياسة البيع الاكتساحى .
٢ – قد يهمل الوسطاء عمليات التخزين والرقابة على المخزون .
٣ – تزداد نفقات البيع إذا مرت السلع من خلال الوسطاء .
٤ – يقدم البائع المنتج الكثير من النصح والمشورة إلى المشترى الصناعى

ثانياً : **الشراء الكبير الحجم** : يتم تداول سلع الإنتاج بكميات كبيرة مما يشجع على التعامل المباشر . وفى حالة السلع الاستهلاكية ، مهما كبرت الكميات التى يشتريها المستهلك النهائى فلن تصل بأى حال إلى الصفقات الضخمة التى يشتريها المشترى الصناعى لأنه يشترى بكميات تغطى احتياجاته لسنة قادمة . كما نجد أن مندوب البيع لديه استعداد على المثابرة مع المشترى إلى أن تتم الصفقة .

ثالثاً : **الحاجة إلى المشورة الفنية** : يحتاج المشترى الصناعى إلى معلومات فنية عن السلع المشتراة خاصة فى حالة التجهيزات الآلية وهذا ما يشجع على الشراء المباشر . يحتاج مندوب البيع إلى معلومات فنية لكى ينقلها إلى المشترى فيقدر على توضيح أهمية سلعته والتحسينات التى أدخلت عليها . وهذا يبرز أهمية تدريب رجال البيع .

**رابعاً : الشراء يتم على فترات بعيدة** ويرجع هذا إلى طبيعه سلع الإنتاج فمثلاً الآلات والتجهيزات فهى تستمر فترة طويله حتى تستهلك فيتم استبدالها بآلات جديدة . وتمتد معدلات استهلاك الآلات بين ١٠ – ١٥ سنة ، هذا بالاضافة إلى عامل التقادم . وتظهر أهميته فى ظل المنافسة الشديدة بين الشركات المنتجة للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة . ويخلق عدم تكرار الشراء مشكلة عند المنتج لأنه لن يتمكن من التعرف على الوقت الذى يأتى فيه المشترى الصناعى لإتمام صفقة معينة . لذلك يتطلب الأمر أن يمر مندوبو البيع بين وقت وآخر على المشترين الصناعيين مما قد يسبب فى ارتفاع تكاليف التسويق .

**خامساً : اشتراك عدد من الأفراد فى اتخاذ قرار الشراء** : يشترك عدد من المديرين فى المنشأة لاتخاذ قرار شراء سلع الإنتاج وخاصة شراء المواد والتجهيزات . وخاصية الشراء بكميات كبيرة وعلى فترات متباعدة هى السبب فى اشتراك عدد من المديرين فى اتخاذ قرار الشراء . ففى حالة شراء التجهيزات الآلية يلزم الحصول على موافقة الإدارة الهندسية وإدارة الانتاج والادارة المالية قبل اتخاذ قرار الشراء . وتظهر أهمية مشكلة توجيه الإعلان فإلى أى مجموعة من هؤلاء نوجه اليها الإعلان ؟ إلى رجال الشراء أو إلى المهندسين أو الفنيين أو لمن ؟ كذلك تظهر مشكلة اختيار الوسيلة الإعلانية إذ ترتبط الوسيلة بمن يتخذ قرار الشراء . تظهر كذلك – نتيجة لتعدد المديرين الذين يشتركون فى القرار – مشكلة اختلاف وجهات النظر بينهم ومثال ذلك اختلاف وجهات النظر بين رجال الانتاج ورجال الشراء فى تحديد مواصفات المواد المطلوبة وفقاً للوفرة والندرة فى الأسواق وهذا كله بسبب اختلاف العقلية الهندسية عن العقلية التجارية.

**سادساً : طول مدة التفاوض** : تطول فترة التفاوض بين المشترى الصناعى وبين المورد قبل أن يتم اتخاذ قرار الشراء ويرجع ذلك إلى ضخامه قيمه

الصفقة ، والتعقيد فى مواصفات الأشياء المشتراة . ورغم أن المشروعات الصغيرة تصل إلى قرارات شراء سريعة إلا أن هذا يختلف بالنسبة للشركات الكبيرة .

**سابعاً** : **التركيز الجغرافى** : يتميز سوق سلع الإنتاج بخاصية التركيز الجغرافى للكثير من المشروعات الصناعية وبالتكامل الذى ظهر بين الكثير من المشروعات الصناعية . وسيجد مورد سلع الإنتاج أن السوق الذى يتعامل معه مركز فى مناطق صناعية معينة . وإذا قارنا بين سوق سلع الإنتاج وبين سوق سلع الإستهلاك لوجدنا الفارق الكبير بين التركيز فى السوق الأول والانتشار فى حالة السلع الاستهلاكية .

**ثامناً** : **عدد قليل من المشترين** : وهذا يتمشى مع الخاصية السابقة وينتج عن ذلك عدد قليل من المشترين ويظهر هذا على وجه الخصوص فى شراء التجهيزات الرأسمالية . وبالنظر إلى العدد القليل من المشترين بالإضافة إلى قدرتهم على تحديد أماكن المشترين ، سنجد أن منتجى سلع الانتاج يتمكنون من تغطية الأسواق بطريقة أسهل من منتجى السلع الاستهلاكية وهذا يشجع على البيع المباشر .

**تاسعاً** : **المشترون يعلمون الكثير عن مشترياتهم** : يعلم المشترون الصناعيون الكثير عن السلع التى يشترونها أكثر بكثير من مستهلكى السلع الاستهلاكية . وكحقيقة فإن المشترين هم رجال الشراء المحترفين العاملين فى إدارات الشراء المركزية فى الشركات الصناعية . وعليهم أن يقوموا بدراسات وبحوث قبل اتخاذ قرار الشراء لتحديد الكمية المناسبة ، السعر المناسب ، مصادر التوريد المناسبة .

وكنتيجة لكل هذا ، وبسبب أن قرار الشراء هو قرار رشيد ، يتطلب الأمر أن يكون رجال البيع مدربين لكى يتمكنوا من التعامل مع رجال الشراء المتخصصين لذلك يتحتم على رجال البيع الآتى :

( أ ) تقديم السلعة بطريقة جذابة .
(ب) تقديم السعر المناسب وفقاً للظروف المحيطة .
(جـ) تقديم النصح والإرشاد والمعلومات التى يطلبها رجال الشراء عن السلع الجديدة . والاستعمالات الجديدة ، وآخر الاختراعات العلمية والهندسية .
( د) تحذير المشترى من الإسراف فى الكميات المخزونة دون ما مبرر .
(هـ) اخطار المشترى عن أى تغيير فى مواعيد التسليم أو الخدمة .
( و ) التردد باعتدال على رجال الشراء حتى لا نسبب فى إقلاقهم وإذا تحققت المقابلة يجب أن تنتهى المعاملة فى أقل وقت ممكن .

**عاشراً: اختيار الموردين** : يجب أن يحسن رجال الشراء من اختيار الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم فى التسليم بالكميات والمواعيد المتفق عليها وإلا سيضطر المشترى أن يتوقف عن الإنتاج . وغنى عن البيان ما يحدثه توقف المصنع – نتيجة لنقص مادة من المواد اللازمة للصناعة – من زيادة كبيرة فى النفقات الإضافية ذلك لأن الكثير من عناصر النفقة سيتحملها المصنع حتى إذا توقف عن العمل . هذا علاوة على خطر التوقف عن الإنتاج إذ أن الكثير من الارتباطات والعقود سوف تتحول إلى المنافسين .

**حادى عشر : مواصفات نمطية للمشتريات** : ينشأ التأكيد على موضوع الجودة فى سلع الإنتاج من طبيعة الصناعة ذاتها :

( أ ) تعتمد الكفاءة الإنتاجية على كفاءة الآلات والتجهيزات الرأسمالية وهى تحتاج إلى مواد بمواصفات معينة كذلك الأجزاء ومهمات التشغيل .
(ب) ارتفاع أجور العمال تؤكد على أهمية تحديد مواصفات جودة المشتريات حتى تقل نسبة المشتريات المردودة حتى لا يتوقف الإنتاج وتزيد النفقة .

( ج ) يتطلب الإنتاج المستمر ، الاستمرار فى تدفق المواد ومستلزمات الإنتاج بمواصفات معينة .

( د ) يرتبط طلب المستهلك النهائى بجودة السلعة المنتجة وهذه الأخيرة ترتبط بجودة المادة الخام الداخلة فى الإنتاج ولضمان ذلك يستحسن اتمام الشراء وفقاً لمواصفات نمطية .

ثانى عشر : **الطلب المشتق** : الطلب على سلع الإنتاج هو طلب مشتق . بمعنى أن الطلب عليها يرتبط بالطلب على السلعة التامة التى يقدمها المصنع . فإذا انخفض الطلب على سيارة معينة فمعنى ذلك أن يخفض المصنع معدلات انتاجه ، فينخفض طلب المصنع على المواد الخام وعلى التجهيزات وغيرها . ولن يجد منتجو هذه المواد وسيلة لإغراء هذا المصنع على زيادة مشترياته أو حتى بقائها فى نفس المعدل .

ثالث عشر : **تقلبات كثيرة فى الطلب** : ومن خصائص سوق سلع الإنتاج هو التقلبات الكثيرة فى الطلب التى ترجع إلى الاختلافات الكبيرة فى ظروف الصناعة . فى فترات الرواج يسود شعور بالتفاؤل وبالتالى تعمل المصانع على توسيع الصناعة وتشترى التجهيزات الآلية التى تتناسب مع التوسع المتوقع فى المستقبل . ولكن سرعان ماتتغير الظروف ، ويأخذ الطلب على منتجات هذه المصانع فى الانخفاض التدريجى فيزيد المخزون من المنتجات ويفيض عن الطلب القائم . هذا علاوة على استمرار تشغيل الآلات لفترة أطول حيث لا توجد أية رغبة فى استبدال الآلات فى ذلك الوقت .

ولكن غالباً مايزيد الطلب بمعدلات سريعة عندما تدور الحياة التجارية وتصل مرة ثانية إلى حالة من الرواج .

رابع عشر : **الحاجة إلى الخدمات** : يشعر مشترو سلع الإنتاج بالحاجة الماسة

إلى الخدمات التى يقدمها الموردون . ويطلب المشترى هذه الخدمات من المورد بذاته أو من الوكلاء . وتقدم هذه الخدمات قبل اتمام الصفقة وبعد اتمام الصفقة . ومن أمثلة الخدمات التى تقدم قبل اتمام الصفقة أن يقدم مندوب البيع الرأى فيما يمكن أن تقدمه المشتريات لتحسين جودة الإنتاج وزيادة كميته .

ويمكن أن يرسل المورد بعض الفنيين لدراسة الموقف على الطبيعة ولعمل المقايسات الضرورية للمساعدة فى تحديد الطلبية .

ولا تقتصر الخدمات المقدمة على الخدمات السابقة للشراء ولكنها تمتد حتى بعد الصفقة ومن أمثلتها إرسال مندوبين من المورد إلى المشترى لتركيب الآلات المطلوبة وإقامة قواعد لها وكذلك لتعريف العمال طريقة الاستعمال وتدريبهم عليها . هذا علاوة على خدمة الصيانة والإصلاح والتفتيش الدورى على الآلات بقصد الصيانة الوقائية بهدف تخفيض معدل توقف الآلات أو حتى تعطيلها . ومن هنا يجد موردو سلع الإنتاج الحاجة إلى بيع الخدمة مع بيع السلعة .

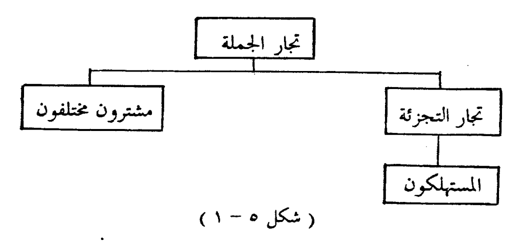
هذا علاوة على أن موضوع الخدمة من الاعتبارات التى يأخذها المشترى فى الاعتبار عند اختيار المورد وعند دراسة السعر . ومن المعروف أن من أهم الأصول العلمية للشراء هى الجودة والسعر والخدمة .

## الفصل الخامس

# منشآت التوزيع



نتعرض فى هذا الفصل إلى الأشكال المختلفة لمنشآت التوزيع سواء التى تعمل فى تجارة التجزئة أو تجارة الجملة ودور كل منها وأثره . نتعرض أولاً لتجار التجزئة الذين يخدمون المستهلكين النهائيين ثم نتناول بعد ذلك تجار الجملة الذين يخدمون تجار التجزئة وبقية المشترين . ويمكن توضيح العلاقة بين تجار الجملة وتجار التجزئة والعملاء بالشكل الآتى ( شكل ٥ - ١ ) .




( شكل ٥ - ١ )

يحاول المنتجون وتجار التجزئة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلك الأخير قبل إعداد استراتيجية التسويق . ويعمل تجار التجزئة كحلقة وصل بين المنتج وتاجر الجملة وبين المستهلك الأخير .

تعرف تجارة التجزئة بأنها النشاط الذى يتضمن بيع كميات صغيرة من السلع والخدمات إلى المستهلكين الأخيرين لاستعمالهم الشخصى نظير الحصول على ربح معقول .

أما تجارة الجملة فى معناها الواسع ، تتضمن النشاط الذى لا يعمل فى مستويات التجزئة ولا بين الموردين التجاريين وبين المشترين المختلفين . ويدخل

التاجر فى زمرة تجار التجزئة إذا كان أكثر من ٥٠ ٪ من مبيعاته تتم إلى المستهلكين النهائيين ، ويدخل التاجر فى زمرة تجار الجملة إذا كان أكثر من ٥٠ ٪ من مبيعاته إلى شركات أخرى أو إلى مشترين غير نهائيين .

**التوزيع المباشر :**

يعنى التوزيع المباشر أن يقوم المنتج بتوزيع انتاجه دون الاعتماد على الوسطاء أو الموزعين .

وإذا اتبعنا هذا الطريق ، سيتم توزيع سلع الانتاج إلى المشترين الصناعيين مباشرة كما سيتم توزيع سلع الاستهلاك مباشرة إلى المستهلك النهائى .

ولكن غالباً لايقوم منتجو السلع الاستهلاكية بالبيع مباشرة إلى المستهلك النهائى لذلك يقصد بالتوزيع المباشر اتصال المنتج بتجار التجزئة أو فتح محال التجزئة لحساب المنتج كى تبيع مباشرة إلى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى ، ويقصد بها كذلك البيع عن طريق مندوبى البيع الذين يطوفون بمنازل المستهلكين أو مصانع المشترين الصناعيين ، كذلك يقصد بها البيع الآلى .

وهناك بعض الأسباب التى تبرر استخدام طريق التوزيع المباشر وهى :

١ – يتمكن المنتج من زيادة جهوده البيعية والضغط على تجار التجزئة لبذل أقصى مايستطيعون لزيادة المبيعات .

٢ – عدم اقتناع المنتج بفاعلية الجهود والخدمات التى يقدمها الوسطاء والموزعون .

٣ – البحث عن الأسواق الجديدة بهدف التخلص من الإنتاج المتراكم .

٤ – الرقابة على الجهود البيعية طالما أن القوى البيعية تكون تحت إشراف المنتج .

٥ – الاتصال المباشر بالمستهلك يمكن المنتج أن يحيط علماً بالتغيرات التى حدثت أو تحدث فى حاجات المستهلكين ورغباتهم

٦ – الحصول على كل الربح دون مشاركة الوسطاء [illegible]

٧ – تصل السلع بسرعة إلى المستهلكين – فى ظل التوزيع المباشر – طالما لن تمر على الوسطاء

ولكن على الرغم من هذه المزايا التى تصاحب طريقة التوزيع المباشر ، إلا أنه يقدر أن أقل من ٣٪ من المبيعات إلى المستهلكين النهائيين هى التى تتم بهذه الطريقة[1] . ومن أسباب ذلك

١ – ما تتطلبه من جهود ضخمة ومن نفقات باهظة فى تدريب عمال البيع والإشراف والرقابة عليهم

٢ – صعوبة الاحتفاظ بمخزون سلعى ضخم فى أماكن مختلفة ومنتشرة لضمان الخدمة السريعة والتسليم السريع .

٣ – ارتفاع تكاليف التمويل وزيادة المخاطر التى تصاحب فتح حسابات لعدد كبير من المستهلكين .

### أولاً – متاجر تجزئة يمتلكها المنتجون

يقوم بعض المنتجين بفتح متاجر تجزئة لحسابهم لكى تتولى بيع منتجاتهم مباشرة إلى جمهور المستهلكين . وتفضل هذه الطريقة عندما تكون السلعة قابلة للتلف السريع بحيث يلزم توصيلها بسرعة إلى المستهلك أو عندما يرغب المنتج أن يكون على اتصال مباشر بالمستهلك لكى يتعرف على حاجاته ورغباته ، أو عندما تحتاج السلعة ذاتها إلى كفاءة خاصة فى التوزيع مثل بيع التجهيزات والآلات وقد لا يعتمد

1) Jay Diamond and Gerald Pintal. «Principles of marketing» Prentice-Hall 1972 p 102

المنتج على تلك المتاجر التى يمتلكها فقط ولكن تعمل بجانب بقية الوسطاء والموزعين الذين يعتمد عليهم المنتج فى نفس الوقت . وفى هذه الحالة الأخيرة ينظر المنتج إلى تلك المتاجر على أنها مراكز يستقى منها المعلومات والحقائق عن المستهلكين والاتجاهات السوقية أو الاعتماد عليها لترويج منتجات جديدة يتردد بقية التجار أن يتحملوا مخاطر توزيعها لأول مرة .

وطالما كان فتح هذه المتاجر يحتاج إلى بعض الاستثمارات الإضافية ، لابد أن تحقق مبيعات بقدر كاف لتغطية نفقاتها . لابد وأن يطمئن المنتج أن الإقدام على هذه الخطوة ستمكنه من تحقيق الرقابة على الأسواق ومن العمل على الترويج لمنتجاته ومن تقديم خدمات خاصة للمستهلكين ، ومن التعرف على رأيهم وتعليقاتهم عن المنتجات وعن السياسات البيعية المتبعة والتى على ضوئها سيتمكن المنتج من إعادة تشكيل السياسات الجديدة أو إعادة تصميم المنتجات على ضوء احتياجات السوق .

**ثانياً – طواف مندوبى البيع على المستهلكين وعلى المشترين الصناعيين :**

تعتبر طريقة التوزيع بواسطة مندوبى البيع من أقدم الطرق المستخدمة . ولا تتطلب هذه الطريقة فتح متاجر التجزئة ولكن تعتمد على عدد من مندوبى البيع الذين يطوفون بعينات من السلع على منازل المستهلكين أو مكاتب المشترين الصناعيين .

ويكتفى مندوبو البيع بأخذ الطلبات على ضوء العينات ثم ترسل البضاعة بعد ذلك .

ومن العوامل التى تدعم من طريقة طواف مندوبى البيع أنها تسمح ببذل جهود بيعية ضخمة ينتج عنها تحقيق مبيعات كبيرة أكبر بكثير مما يستطيع أن يحققه عمال البيع لدى متاجر التجزئة . ولن ينتظر

مندوب البيع المشترى أو المستهلك ولكنه يذهب إليه ويحاول أن يخلق لديه الرغبة فى الشراء . وسوف ينجح فى إثارة اهتمامه دون التعرض إلى منافسة بقية العلامات التجارية إذ ينصرف جهد المندوب فى ذكر محاسن السلعة دون أن يكلف نفسه الدفاع عنها أمام مزايا العلامات الأخرى المنافسة .

يظهر مندوبو البيع الكثير من الخبرة وفن البيع بما يفيد المستهلك ولن يعرض هذا المندوب أنواعاً كثيرة قد توقع المستهلك فى حيرة الاختيار . ويعرض مندوبو البيع سلعهم بأسعار أقل نسبياً عن الأسعار التى تعرضها المتاجر ذلك لأنهم لا يتحملون أية نفقات ثابتة ويمكنهم أن يتتبعوا تحركات السكان من مكان إلى آخر وتخفيض نفقات التوزيع إلى أدنى حد ممكن .

يخشى بعض المستهلكين التعامل مع مندوبى البيع الذين يطوفون المنازل إذ يخافون من الوقوع فى الغش أو التدليس أو السرعة فى اتخاذ قرار الشراء . ولعلاج هذه المشكلة ، يستطيع المندوبون الجوالون زيارة المستهلك مرتين فى منزله ، فى المرة الأولى يحاولون توضيح مزايا السلعة ثم يتركون الكاتالوج مع المستهلك ثم يعودون فى المرة الثانية لأخذ الطلبية عندما يقتنع المستهلك فى هدوء بمزايا السلعة أو بعد تجربة العينة .

ومن مشاكل اتباع هذه الطريقة الآتى :

أولاً : توفر مندوبى البيع الأكفاء القادرين على التعامل مع جمهور المستهلكين فى منازلهم أو مع المشترين الصناعيين فى مكاتبهم .

ثانياً : ارتفاع العمولة التى يتقاضاها مندوبو البيع والتى قد تصل إلى ٤٠٪ وهى نسبة قد تزيد أو تتعادل مع الهامش الذى تتقاضاه متاجر التجزئة .

ثالثاً : غالباً ما تكون الطلبات بكميات صغيرة وبالتالى ترتفع نفقة البيع عن

كل وحدة مباعة

رابعاً : يصعب تحقيق المبيعات عن طريق الاتصال الشخصى بملايين المستهلكين المبعثرين على الأسواق المختلفة .

**ثالثاً – البيـع بالبريد :**

يقوم بعض المنتجين بالبيع مباشرة إلى المستهلك عن طريق البريد ومعنى ذلك قبولهم الطلبات بالبريد . وطريقة البيع بالبريد ليست من الطرق الشائعة فى جميع البلدان ولكن ظهرت هذه الطريقة وانتشرت فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وتعتمد هذه الطريقة على إعداد الكتالوجات المطبوعة على الورق المصقول والمدعمة بالرسومات والألوان والبيانات الضرورية التى لا غنى للمستهلك عنها مثل السعر وطريقة الدفع .

وتوزع هذه الكتالوجات على أعداد هائلة من المستهلكين المحتملين سنوياً والتى تعتبر أساساً لطلبات المستهلكين .

ومن الظروف التى سمحت بقيام هذه الطريقة الآتى :

١ – بعد المسافة التى تفصل بين أماكن السكن وبين المراكز التجارية .
٢ – انتشار الكتالوجات والنشرات الشهرية .
٣ – زيادة القوة الشرائية وارتفاع مستويات المعيشة .
٤ – البيع بأسعار أقل إلى المستهلك النهائى .
٥ – الاعتماد على وسائل الإعلان التى توصل إلى المستهلك المعلومات الضرورية عن السلع .
٦ – ضمان الخدمة السريعة للمستهلكين .

ولكن بجانب المزايا التى تصاحب طريقة البيع بالبريد ، هناك بعض

العيوب والتى منها :

١ – تتطلب من المشترى أن ينتظر بعض الوقت حتى تصل إليه البضاعة المطلوبة .

٢ – لا يمكن اشباع الحاجات والرغبات بمجرد ظهورها أو الشعور بها .

٣ – طالما أن هذه الطريقة لا تتطلب أن يقوم المستهلك بالتسوق ، فمن المحتمل أن تضيع بعض المبيعات خاصة إذا علمنا أن الكثير من المستهلكين يتأثرون بدوافع انفعالية ولا يخططون لمشترياتهم .

٤ – تضاف نفقات النقل والشحن على ثمن البضاعة المعلن والتى قد تقضى على ميزة انخفاض السعر .

٥ – لا تعتمد هذه الطريقة على الاتصال المباشر بين المستهلك وبين عمال البيع ، ولكن تعتمد على المعلومات الواردة فى الإعلانات أو فى الكتالوجات . ولا يمكن أن تغنى الكتالوجات عن جهود البيع الشخصية .

٦ – لا يرى المستهلك السلعة قبل شرائها وهذه من المسائل الجوهرية خاصة فى السلع الاستهلاكية التى تعتمد على الزى والموضة .

٧ – هناك الكثير من السلع التى يحتاج المستهلك أن يجربها أو يكشف عنها قبل الشراء مثل الأدوات الكهربائية المنزلية .

### رابعاً – البيع الآلى :

تباع بعض السلع الميسرة مثل الحلويات والمياه الغازية والسجائر عن طريق الماكينات الأوتوماتيكية . انتشرت هذه الطريقة فى أسواق الولايات المتحدة منذ عام ١٩٢٠ وإن كان ظهورها قبل ذلك بكثير . ولكى تنجح هذه الطريقة فى البيع يلزم انتشار تلك الماكينات فى أماكن كثيرة خاصة فى مراكز تجميع المستهلكين حول محطات المواصلات ، الجامعات والمدارس ، المصانع والشركات وهكذا . كما انتشرت أيضاً الماكينات التى تبيع المشروبات الساخنة .

**التوزيع غير المباشر :**

عندما تعقدت وظائف التسويق ، اضطر المنتجون إلى توزيع منتجاتهم بطريقة غير مباشرة .

ومعنى التوزيع غير المباشر هو الاعتماد على عدد من الموزعين والوسطاء الذين يعملون بين المنتج وبين المستهلكين .

ونقدم فيما يلى قنوات التوزيع غير المباشرة التى تفصل بين المنتج وبين المستهلك .

١ – المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك .
٢ – المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك .
٣ – المنتج ← وكيل المنتج ← المستهلك .
٤ – المنتج ← وكيل البيع ← تاجر التجزئة ← المستهلك .
٥ – المنتج ← وكيل البيع ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك
٦ – المنتج ← السمسار ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك .
٧ – المنتج ← السمسار ← تاجر التجزئة ← المستهلك .
٨ – المنتج ← الموزع الصناعى ← المشترى الصناعى .

**أولاً – تاجر التجزئة :**

يقوم تاجر التجزئة ببيع السلع مباشرة إلى المستهلك النهائى . وتمثل تجارة التجزئة مركزاً استراتيجياً فى هيكل التوزيع . تعمل محال التجزئة لكى تحصل على الربح مقابل الخدمات التى تؤديها لكل من المنتج والمستهلك . وتتمثل خدمة تاجر التجزئة للمنتج فى تصريف منتجاته إلى أعداد كبيرة من جمهور المستهلكين كان يتعذر عليه أن يحقق اتصالاً مباشراً معهم . يحاول تجار التجزئة تجميع السلع المختلفة فى النوع والشكل والجودة والسعر ثم يعرضها أمام المستهلك الأخير بما يمكنه من الاختيار بينها وبما يتفق مع حاجاته ورغباته . ومن

جانب آخر يستطيع تاجر التجزئة أن يحدد حاجات المستهلكين ورغباتهم من السلع المختلفة كما يستطيع أن يؤثر فيهم ويثير فيهم بعض دوافع الشراء .

ولقد زادت أهمية وصعوبة المهام والوظائف التى يقوم بها تاجر التجزئة لجمهور المستهلكين بسبب تعدد السلع من حيث أشكالها وأنواعها ، ولقد رأينا فى السنوات الأخيرة بعض السلع التى كان يقتصر توزيعها على الوكلاء الوحيدين نجدها الآن لدى تجار التجزئة مثل أجهزة التلفزيون وأجهزة تكييف الهواء . ولقد دعا هذا التطور إلى زيادة عدد الأفراد الذين يعملون فى محال التجزئة كما دعا إلى زيادة عدد متاجر التجزئة فى السنوات الأخيرة .

**وظائف تجار التجزئة :**

يمكن تلخيص وظائف تجار التجزئة فى الآتى :

أولاً : تجميع السلع والمنتجات من مصادر مختلفة وعرضها أمام المستهلك الأخير فى الوقت المناسب والمكان المناسب وبالكميات المناسبة بما يمكنه من الاختيار بينها .

ثانياً : يقوم تاجر التجزئة بتقدير الطلب المستقبل ثم يحاول الاحتفاظ بالمخزون السلعى المناسب لمقابلة هذا الطلب . وهنا لابد وأن يعتمد على الحكم السليم والتقدير الدقيق عما يرغبه المستهلك والأسعار التى يقبل دفعها فى مقابل الحصول عليها .

ثالثاً : لكى ينجح تاجر التجزئة لابد وأن ينجح فى الشراء إذ أن الشراء الجيد يتطلب التعرف على احتياجات المستهلكين واختيار مصادر الشراء .

رابعاً : لا تقل أهمية وظيفة الشراء عن وظيفة البيع ، ويعتمد نجاح تاجر التجزئة على قدرته ومهارته فى تصريف المخزون السلعى ويعتمد فى هذا على بعض الطرق الحديثة فى البيع مثل :

الإعلان ، عرض السلعة ، الخدمات ، تجهيز المتجر وإعداده ، الاعتماد على رجال البيع المدربين ، عرض السلعة بالأسعار المناسبة ،

الاختيار السليم لأنواع السلع .

خامساً: يضع تاجر التجزئة سياسة تمويلية سليمة تحقق بمقتضاها التوازن بين المدفوعات والمقبوضات النقدية ، كما يضع سياسة سليمة لمنح الأئتمان .

سادساً: تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الرئيسية التى يباشرها تاجر التجزئة لكى يفيد من تقلبات الأسعار كلما أمكن ولكى يوفر السلعة فى أوقات زيادة الطلب .

سابعاً : يقوم تاجر التجزئة – عقب استلامه البضاعة من المنتج – بفرزها واختبارها وتدريجها واستبعاد الوحدات التالفة . كما يقوم بتقسيم الكميات الواردة إلى وحدات أقل طبقاً للعادات الاستهلاكية ثم يقوم بتغليفها وتعبئتها .

**المخاطر التى يتعرض لها تاجر التجزئة :**

يتعرض تاجر التجزئة لبعض المخاطر نتيجة احتفاظه بكميات من المخزون السلعى إذ أن عدم تصريف هذا المخزون فى الوقت المناسب يؤدى إلى تعرضه إلى الخسارة ، وفى نفس الوقت لا يستطيع أن يخفض من المخزون كثيراً خوفاً من ضياع بعض فرص البيع فى أوقات زيادة الطلب أو تحول المستهلكين عنه إلى المتاجر الأخرى المنافسة له .

كما يفاجأ تاجر التجزئة فى الكثير من الأحيان بتغيير الموضة والذى بعد أن قام بشراء كميات كبيرة من السلعة ، كما يواجه مشكلة انخفاض الأسعار ، ويتعرض لخطر التدهور العام فى الطلب أو خطر التقلبات الدورية .

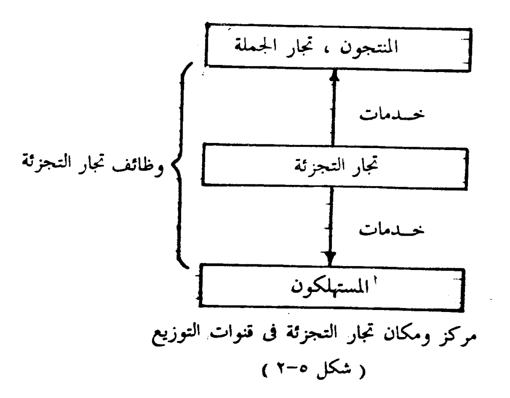
**بعض الخصائص المهمة فى تجارة التجزئة :**

١ – العملاء يبدأون الخطوة الأولى ، بعكس مايحدث عند المنتج أو تاجر الجملة واللذين يبعثان برجال البيع إلى العملاء .

٢ - السرعة . يرغب المستهلكون فى شراء واستعمال السلع المشتراة من متاجر التجزئة بسرعة

٣ - التعامل بوحدات صغيرة . لا يشترى المستهلك إلا كميات محدودة تكفى استهلاكه الخاص وحاجة أسرته

٤ - يختار تجار التجزئة مواقعهم بالقرب من المستهلكين النهائيين




مركز ومكان تجار التجزئة فى قنوات التوزيع

( شكل ٥-٢ )

**التغير الذى حدث فى تجارة التجزئة :**

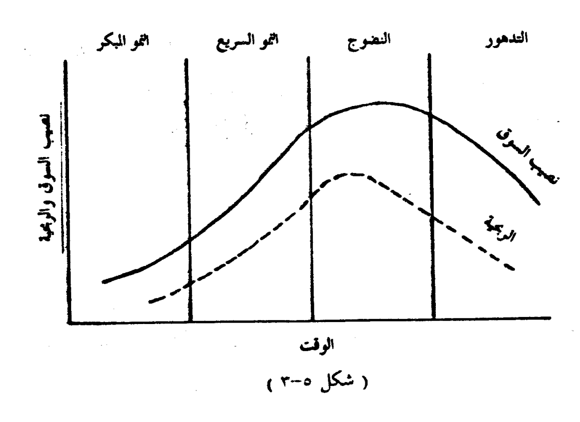
الشكل الآتى ( شكل ٥-٣ ) يوضح منحنى دورة حياة متاجر التجزئة حيث تمر منشآت التجزئة على أربعة مراحل من النمو وهى : النمو المبكر ، النمو السريع ، النضوج ، ثم مرحلة النزول والتدهور

فى المرحلة الأولى ينمو عدد من متاجر التجزئة بسرعة وتحصل على أرباح كبيرة كما حدث فى السنوات الأولى لظهور محلات السوبر ماركت ومحال البيع بالخصم . وعندما تصل إلى مرحلة النضوج ينزل نصيبها من السوق وكذلك نصيبها فى الأرباح وتظهر حدة المنافسة وتصبح الأسواق مشبعة ثم تنتقل بعد ذلك إلى مرحلة النزول والتدهور

ونستطيع أن نتفهم أعمال تجارة التجزئه إدا تعرصـ ,ى النظريين الآتيتين :

١ – مفهوم الدورة : تبدأ أنواع جديدة من متاجر التجزئة أعمالها بأسعار منخفضة نسبياً وبتكلفة منخفضة . وعندما يلاحظ المنافسون نجاح هؤلاء المبتدئين ، يحاولون إغراء المستهلكين بطرق شتى فتؤدى إلى رفع تكاليف الأعمال طالما أن كلا منهم يبحث عن طريقة خاصة تميز نشاطه عن نشاط المنافسين . وبمرور الوقت سترتفع تكلفة المتاجر الناجحة وترفع أسعارها ويتعرض هؤلاء التجار مرة أخرى إلى منافسة منشآت جديدة تعرض بأسعار أقل .

٢ – محاولة عرض أنواع وتشكيلات متعددة من السلعة . ولكن من المعروف أن التجار لن يتمكنوا من عرض تشكيلة لا نهائية من السلع . وعندما ننظر إلى الأشكال والأنواع المختلفة من متاجر التجزئة سنجد أن هذا التغير المستمر إنما هو نتيجة لعوامل اجتماعية وتكنولوجية وتنافسية .




( شكل ٥-٣ )

تقسيم متاجر التجزئة وفقاً لطبيعة عملها :

أولاً – المتاجر العامة :

تعرض المتاجر العامة تشكيلة كبيرة من السلع غير المتجانسة ، وتوجد غالباً فى القرى والضواحى ، وتعرض للمستهلكين مجموعة كبيرة من السلع مثل : الأقمشة ، الخردوات ، لوازم المنزل ، الحبوب ، المواد الغذائية ، ولقد قلت المتاجر العامة فى السنوات الأخيرة وهى فى طريقها إلى الانقراض بعدما كانت الطابع المميز للكثير من متاجر التجزئة حيث أدى التقدم فى طرق الاتصال بين الأسواق والتقدم فى النقل والمواصلات إلى امكانية خروج المستهلك من المناطق الريفية والضواحى كى يتسوق فى المناطق التجارية الرئيسية .

ثانياً – متاجر المجموعة الواحدة :

تركز هذه المتاجر نشاطها على مجموعة أو أكثر من السلع المتجانسة وتحاول أن تعرض خطاً واحداً من المنتجات وتحاول أن تقدم من هذا الخط تشكيلات متعددة يفضلها المستهلكون .

ومن أمثلة محال المجموعة الواحدة : البقالة ، الحدايد ، الأدوية ، قطع غيار السيارات .

وتواجه بعض متاجر المجموعة الواحدة صعوبات نتيجة التركيز على خط احد إذ ستجد أن رقم مبيعاتها لا يمكن أن يغطى مصروفاتها ويسمح لها بهامش ربح معقول ، لذلك نجد فى السنوات الأخيرة الكثير من المتاجر التى كانت تعرض ملابس الرجال فقط ، تحاول أن تعرض معها ملابس الأطفال السيدات . ولا نستطيع أن نحدد نهاية لهذا الاتجاه ولكن فكرته تدور حول محاولة اختصار الوقت الذى ينفقه المستهلك فى التسوق .

ثالثاً - المتاجر المتخصصة :

تتخصص هذه المتاجر فى عرض مجموعة متخصصة من السلع مثال ذلك المتاجر التى تبيع الكرافتات والجوارب للرجال أو تبيع الأحذية أو الحقائب أو الملابس الجاهزة للسيدات أو محلات لعب الأطفال .

تتمتع المتاجر المتخصصة بميزة التخصص إلى أبعد الحدود وتكتسب خبرة واسعة فى شراء وبيع أنواع معينة من السلع كما تستطيع أن تتعرف على مصادر الشراء كما تقوم بدراسة أنواع السلع وأسعارها والتطور فيها كما تفيد من ميزة الشراء بكميات كبيرة .

وتمتاز المتاجر المتخصصة بارتفاع معدل دوران البضاعة ، كما تستطيع أن تراقب المخزون السلعى فتقصر الشراء على المنتجات التى يكثر الطلب عليها وبذلك تتخلص باستمرار من المواد المخزونة والتى يكون معدل تصريفها بطيئاً .

ورغماً عن هذه المزايا هناك بعض العيوب التى تصاحب المتاجر المتخصصة منها المخاطر التى تواجهها نتيجة التركيز على أصناف قليلة وذلك لأن الأزياء تتغير من وقت لآخر ، وخطر الانهيار العام فى الطلب وخطر التقلبات الفصلية . وهنا تظهر مزايا المتاجر غير المتخصصة التى تتمكن أن تغطى أرباحها التى تأتى من بعض أنواع السلع خسائر ناشئة من أنواع أخرى من السلع .

رابعاً - متاجر السوبر ماركت :

لقد أدت الطبيعة الديناميكية للأسواق تجار التجزئة أن يجددوا ويحسنوا من الطرق التقليدية المستخدمة فى إدارة نشاطهم . وتفتح أشكال جديدة من تجار التجزئة أبوابها سنوياً ، وينجح منها القليل ويفشل الكثير بسبب ضعف

الكفاءة أو الفشل فى إشباع حاجات ومطالب المستهلكين . ويشعر التجار القدامى بمن ينجح منهم لما يسببونه من منافسة شديدة . ومن ضمن الأشكال الحديثة التى ظهرت فى تجارة التجزئة هى محلات السوبر ماركت .

وقد جذبت محلات السوبر ماركت أنظار المستهلكين بتقديم السلع بأسعار أقل مما تقدمه محال الأقسام . والسبب فى قدرتها على عرض السلع بسعر أقل يرجع إلى :

١ - ارتفاع معدل دوران البضاعة .
٢ - انخفاض نسبة الإضافة وهامش الربح .
٣ - انخفاض الإيجارات .
٤ - خدمات بسيطة تقدم للمستهلكين .

ولقد ظهرت محلات السوبر ماركت أول ماظهرت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٣٠ خلال فترة الكساد الكبير ، وعندما قامت استغلت بعض المخازن الخالية فملأتها بمجموعة كبيرة من السلع واعتمدت على الإعلانات . ولقد بدأت أعمالها بفلسفة وهى البيع بسعر منخفض وعلى أساس البيع النقدى ، ولم يهتم المستهلكون بطريقة العرض فى بادىء الأمر خاصة وأن الظروف التى سادت فى تلك الفترة قد ساعدت على ذلك وهى : البطالة ، انخفاض القوة الشرائية فأصبح موضوع السعر هو أهم مايجذب انتباه المستهلك للتعامل مع تلك المتاجر . وبعد هذا النجاح سعت متاجر السوبر ماركت إلى الانتقال إلى المواقع التجارية الرئيسية والقريبة من المستهلكين .

ويمكن استخلاص الخصائص والفلسفة التى سارت عليها محلات السوبر ماركت من تعريفها : هى متاجر تجزئة كبيرة تبيع أساساً المواد الغذائية ومواد البقالة على أساس السعر المنخفض مع تقديم أنواع وتشكيلات عديدة ، وتعتمد على خدمة النفس ، مع الاهتمام بطريقة العرض الجذاب .

وعندما نجحت محال السوبر ماركت – والتى كانت تعتمد أساساً على المواد الغذائية ومواد البقالة – أدخلت سلعاً جديدة غير المواد الغذائية مثل : العطور ومستلزمات المنزل المعيشية . ولقد سهلت تلك المتاجر أن يقوم المستهلكون بشراء احتياجاتهم على فترات اسبوعية .

وتعتمد محال السوبر ماركت لزيادة مبيعاتها على الآتى : البيع بسعر منخفض نسبياً ، اعلانات مكثفة ، العرض الجذاب ، وسائل تنشيط المبيعات وتشجيع المستهلكين على الشراء .

أما أعمال شراء السلع التى تعرضها محال السوبر ماركت فهى تسير بطريقة روتينية ، وتختلف طريقة الشراء من متجر إلى آخر حسب الحجم والهيكل التنظيمى . والبعض منها يملك إدارة متخصصة للشراء مهمتها مباشرة عمليات الشراء منذ ظهور الحاجة إلى الشراء حتى تتسلم تلك المشتريات .

**خامساً – متاجر الأقسام :**

تعتبر متاجر الأقسام من المتاجر الكبيرة التى تعرض مجموعات مختلفة من السلع . تختار مواقعها فى المدن الكبيرة وفى مراكز التسوق الرئيسية . وتتميز متاجر الأقسام بخصائص ثلاثة تميزها عن الأشكال الأخرى من متاجر التجزئة وهى :

أولاً : لا تعتبر كثرة الأنواع والتشكيلات التى تعرضها خاصية مميزة لها وإلا كنا أمام المتاجر العامة ، ولكن تحاول متاجر الأقسام عرض السلع الاستهلاكية ذات الطبيعة الخاصة التى تتقابل مع احتياجات المستهلك ، وتركز على السلع التسويقية والسلع الخاصة فقط .

ثانياً : تنظم على أساس الأقسام . ومعنى ذلك أن نشاطها يقسم إلى أقسام ولكل قسم مدير مسئول ، ومديرو الأقسام يتبعون المدير العام للمتجر .

ثالثاً : تتميز متاجر الأقسام بكبر حجمها وبوجودها في المراكز التجارية المناسبة حيث يمكن عدد كبير من المستهلكين الوصول إليها كما أنها تكون بجانب بعضها لكي تترك فرصة للمستهلك أن يتسوق ويقارن بين السلع المعروضة

## مزايا متاجر الأقسام :

نستعرض فيما يلي المزايا التي تصاحب متاجر الأقسام وهي :

أولاً : تتيح فرصة للمستهلكين القيام بالتسوق لاختيار السلعة التي تناسبهم إذ تترك فرصة كبيرة أمام المستهلكين للاختيار والتدقيق عند الاختيار . ونظراً لاختلاف السلع المعروضة داخل متاجر الأقسام ، يستطيع المستهلك أن يحصل على كل مايلزمه دون أن يغادر المتجر كما أن طريقة العرض الممتازة سرعان ما تغرى المستهلك على الشراء يرغب الكثير من المستهلكين الشراء من المتاجر الكبيرة التي تحمل شهرة واسعة على اعتبار أنها مظهر من مظاهر التفاخر والامتياز

ثانياً : تقدم متاجر الأقسام الكثير من الخدمات المجانية للمستهلكين ، وبعض هذه الخدمات يرتبط بالسلع والمعاملات والبعض الآخر ليس له علاقة بالمعاملات . ومن أمثلة هذه الخدمات توصيل البضاعة إلى المنازل ، السماح بإرجاع البضاعة وردها ، تلبية الطلبات بالتليفون . منح الأئتمان للمستهلكين ، ويقدم عمال البيع خدمات كثيرة في شكل تقديم النصح والإرشاد والتوجيه .

## عيوب متاجر الأقسام :

هناك بعض العيوب التي تصاحب متاجر الأقسام وترتبط بطبيعة نشاطها

أولاً ارتفاع النفقات الإدارية والتشغيلية والكتابية والتي تنشأ من تعدد

الأقسام داخل هذا المتجر ومن زيادة عدد عمال البيع الذين يتقاضون مرتبات مرتفعة نظراً لارتفاع مستوى تدريبهم وتخصصهم .

ثانياً : مشاكل رجال البيع : بالإضافة إلى الأعداد الكبيرة من رجال البيع المدربين والمعينين بصفة دائمة ، هناك أعداد إضافية تعين فى أوقات ومواسم معينة تظهر الكثير من مشاكل التعيين والاختيار ثم التدريب . ولقد أنشأت متاجر الأقسام إدارة لشئون العاملين لكى تتولى جميع هذه المشاكل ، ولكن مازال هناك مشكلة العلاقات الإنسانية بين الإدارة وبين العاملين .

ثالثاً : تكلفة الخدمات : تتسابق متاجر الأقسام فى تقديم الخدمات لجمهور المستهلكين .

ورغم هذه الزيادة فى تكلفة الخدمات ، لم تتمكن أن ترفع أسعارها إلا بنسبة بسيطة جداً وذلك بسبب المنافسة الشديدة التى تلاقيها من المتاجر الصغيرة .

**مشاكل متاجر الأقسام :**

أولاً : تحركات السكان من منطقة إلى أخرى أدت إلى تخفيض أهمية بعض المراكز التجارية التقليدية . والمشكلة هنا هى إمكانية أن تساير محال الأقسام هذه التحركات خاصة بعدما انفقت استثمارات ضخمة فى إنشاء المبانى والأجهزة والتى تم تهيئتها على أساس استمرارها فترة طويلة .

وفى محاولة التغلب على هذه المشكلة تقوم متاجر الأقسام بإنشاء بعض الفروع فى المناطق التجارية الجديدة التى صاحبت تحركات السكان .

ثانياً : تغير أذواق المستهلكين : حاولت متاجر الأقسام – للتغلب على مشكلة التغير السريع فى أذواق المستهلكين – أن تخفض من المخزون السلعى كى تتمكن من مواجهة هذا الخطر .

ثالثاً : منافسة متاجر التجزئة الصغيرة : اضطرت متاجر الأقسام – للتغلب على منافسة المتاجر الصغيرة – أن تعرض السلع بأسعار تتمشى مع سعر السوق أو أن تخفض من الخدمات التى تقدمها للمستهلكين . ولقد سبب هذا الاتجاه الكثير من الصعوبات أمام متاجر الأقسام .

**سادساً – بيوت البيع بالخصم :**

ظهرت بيوت البيع بالخصم لأول مرة فى نهاية الحرب العالمية الثانية ، وتتميز بالخصائص الآتية :

١ – تحصل على هامش ربح منخفض إذ يتراوح ما بين ٢٠ – ٢٥ ٪ من المبيعات الصافية .
٢ – انخفاض مخصصات الإعلان .
٣ – عدد قليل من عمال البيع وتحاول أن تعتمد على خدمة النفس .
٤ – اهتمام محدود بطريقة العرض وبعمل الديكورات بقصد تخفيض النفقات .
٥ – تختار مواقعها فى الأماكن المعزولة حتى لا تدفع إيجاراً مرتفعاً .

ويعتقد بعض الباحثين أن محال البيع بالخصم قد وصلت إلى مرحلة النضوج ويضيفون أنها تعانى من مشاكل المنافسة من المتاجر الأخرى التى تحاول عرض أنواع كثيرة وتشكيلات منتقاة .

**تقسيم متاجر التجزئة وفقاً للإدارة والملكية :**

**أولاً – المتاجر المستقلة :**

تتميز المتاجر المستقلة بخاصيتين : **الأولى** هى الحجم الصغير والثانية الجمع بين الملكية والإدارة .

ويعمل المتجر المستقل فى جميع أنواع تجارة التجزئة ويتعامل فى جميع أنواع السلع مثل : البقالة ، مخازن الأدوية ، مواد البناء ، الأجهزة الكهربائية .

وتعمل المتاجر المستقلة فى جميع الأماكن رغم أن الغالبية تتركز بجانب أماكن السكن . وتتعامل المتاجر المستقلة نقداً وأحياناً تقبل البيع بالأجل وفى بعض الأحيان تجمع بين الطريقتين .

**مزايا المتاجر المستقلة :**

من أهم المزايا التى تحصل عليها المتاجر المستقلة هى الآتى :

١ - المرونة عند مباشرة أعمالها والحرية التى تتمتع بها فى اتخاذ القرارات السريعة وفى رسم السياسات : سياسة الشراء والبيع ، الإعلان والترويج ، تثمين السلعة ، تحديد الخدمات .

٢ - تتمكن المتاجر المستقلة أن تتوازن مع الظروف المتقلبة . وتعتبر المرونة فى اتخاذ القرارات وفى تعديل السياسات من أهم عوامل النجاح وخاصة فى ظل ظروف المنافسة .

٣ - تعطى المصلحة الشخصية للمالك الدافع القوى لبذل جهود كبيرة لنجاح المشروع .

٤ - يستطيع المدير المالك أن يراقب عن كثب العاملين عنده كما يستطيع أن يستفيد من العلاقات الشخصية التى تربطه بالعملاء للتعرف على حاجاتهم .

٥ - تقل النفقات الجارية الفعلية للمتاجر المستقلة عن المتاجر الكبيرة ، وتظهر هذه الميزة فى المتاجر التى يمثلها فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد دون الاستعانة بالمديرين الأجراء .

**عيوب المتاجر المستقلة :**

١ - ضعف الموارد المالية ، وضعف القدرة على الشراء بكميات كبيرة مما يضيع عليه الشراء بأسعار مناسبة وبشروط مناسبة بل إن بعض المنتجين أو حتى تجار الجملة يرفضون التعامل معه خوفاً من المخاطر التى يتعرضون لها .

٢ – تفشل المتاجر المستقلة فى الحصول على الخصم النقدى أو خصم الكمية على المشتريات وبالتالى ينخفض الربح أو العائد الذى تحصل عليه .
٣ – تعجز المتاجر المستقلة فى تعيين الأفراد الأكفاء أو فى تخصيص مبالغ معينة للإعلان والترويج .
٤ – لا ينتظر فى المدير المالك أن يكون خبيراً فى كافة نواحى النشاط .
٥ – لا تسير المتاجر المستقلة على أساليب المحاسبة الحديثة أو طرق التخزين السليمة أو الرقابة على المخزون السلعى .

**ثانياً : متاجر السلسلة :**

تتكون منشآت السلسلة من عدد من متاجر التجزئة ، تبيع نفس السلعة ، وتعمل فى ظل ملكية واحدة وإدارة واحدة . يقوم المركز الرئيسى ببعض الوظائف والأنشطة مثل الشراء المركزى ، الإعلان ، الإشراف والرقابة على عمال البيع . ومن الأهمية بمكان أن يعمل المركز الرئيسى على تحقيق التنسيق بين نشاط المتاجر المختلفة ( حلقات السلسلة ) وتوكيل السلطة إلى مديرى تلك الفروع ، وعدد متاجر التجزئة ليس أمراً هاماً لكى تدخل فى حساب منشآت السلسلة ، يقول البعض يجب ألا يقل عدد وحدات السلسلة عن اثنين ، ويقول البعض الآخر يجب أن تحتوى متاجر السلسلة على أربعة وحدات ، ويوسع البعض الآخر هذا العدد لكى يصل إلى أحد عشر .

**أهمية منشآت السلسلة :**

ظهرت منشآت السلسلة وتقدمت بخطوات سريعة ، خاصة فى السنوات الأخيرة فى سوق التجزئة ، واتخذت لنفسها فلسفة خاصة واتجاهاً محدداً . لقد تطورت منشآت السلسلة وظهرت فى السنوات الأخيرة فى شكل جديد معتمدة على سياسات بيعية جديدة أهمها عرض السلع بأسعار منخفضة نسبياً حيث أصبحت قادرة على الشراء المباشر من المنتجين دون الاستعانة بخدمات تاجر الجملة فحققت الكثير من الوفورات نتيجة الاستغناء عن خدمة

الوسطاء والموزعين . ولقد احتلت متاجر السلسلة مكاناً هاماً بارزاً فى هيكل تجارة التجزئة .

**مزايا متاجر السلسلة :**

١ – نجحت متاجر السلسلة فى عرض السلع بأسعار منخفضة بل أقل بكثير مما تعرضه الأنواع الأخرى من متاجر التجزئة ، وتمكنت متاجر السلسلة من ذلك نتيجة للشراء الجيد الناجح والمباشر ونتيجة لتخفيض النفقات الجارية .

٢ – تمكنت متاجر السلسلة من تخفيض نفقات العلميات الجارية عندما خفضت من الخدمات التى تقدمها للمستهلكين والامتناع عن تأجيل الدفع .

٣ – تمتاز متاجر السلسلة بالإدارة الرشيدة ، اتباع الأصول العلمية فى الشراء ، الترويج والإعلان الناجح ، تطبيق بعض الأساليب النمطية فى مباشرة العمل .

٤ – تمكنت فروع السلسلة – نتيجة لتطبيق الأساليب النمطية – من الوصول إلى كفاية أكبر ونفقة أقل .

٥ – تضع الإدارة المركزية الخطط وترسم السياسات ثم تطلب من مديرى الفروع تنفيذها بعد أن تحدد مسئوليتهم .

٦ – تهتم متاجر السلسلة بالاختيار الدقيق للسلع والمنتجات التى تعرضها وبعرض السلع فى منافذ المتاجر الخارجية وعلى طاولات العرض الداخلية .

**عيوب متاجر السلسلة :**

تقدمت متاجر السلسلة بسرعة كبيرة خاصة فى السنوات الأخيرة حتى أنها قد تقدمت عن أى نوع آخر من متاجر التجزئة ، لكن رغم هذا التقدم هناك بعض القيود التى تحد من تقدمها واتساعها يمكن تلخيصها فى الآتى :

أولاً : لا يجد العاملون فى متاجر السلسلة مصلحة شخصية كما تظهر بجلاء فى المتاجر الصغيرة المستقلة . وتظهر هذه المشكلة بصفة خاصة فى وحدات السلسلة المنتشرة فى أسواق بعيدة عن بعضها والتى يضعف فيها الإشراف والرقابة على جهود عمال البيع . وضعف الرقابة والإشراف يرجع إلى انفصال المتاجر عن المركز الرئيسى بحيث يستحيل معه الرقابة المباشرة الشخصية .

ثانياً : تتبع جميع وحدات السلسلة أساليب نمطية ، ورغم احتمال الحصول على الكثير من الوفورات نتيجة لهذه النمطية ، تظهر بعض الصعوبات نتيجة لعدم المرونة فيصعب على مديرى الفروع تغيير تلك الأساليب لكى تتجاوب مع الظروف المحلية فى كل منطقة من مناطق البيع .

ومن أهم مشاكل النمطية هى النمطية فى أنواع السلع المعروضة فى كافة فروع السلسلة رغم تفاوت طلبات المستهلكين وحاجاتهم من منطقة إلى أخرى ، واختلاف العادات الاستهلاكية .

ثالثاً : عندما يزيد المشروع تنخفض النفقات ونحصل على بعض الوفورات ، ولكن عندما يزيد الحجم عن الحجم الأمثل سترتفع النفقات تدريجياً ، كما تزيد نفقة الإشراف والرقابة على سير العمل بالفروع المختلفة . وتنتج عن كل ذلك زيادة فى نفقة الأعمال حتى أضحت متاجر السلسلة – شأنها شأن بقية المتاجر – تعانى من زيادة النفقات .

رابعاً : منافسة المتاجر الصغيرة المستقلة : تتعرض متاجر السلسلة إلى منافسة المتاجر الصغيرة ، إذ تحاول المتاجر الصغيرة أن تقلد الأساليب التى تتبعها منشآت السلسلة بطريقة تمكنها من منافسة تلك المنشآت .

**خطة الشراء فى متاجر السلسلة :**

يتم الشراء فى أغلب متاجر السلسلة فى المركز الرئيسى بواسطة أفراد متخصصين فى الشراء . إلا أنه يختلف هذا التنظيم من منشأة إلى أخرى . ويقسم البعض تنظيم الشراء فى متاجر السلسلة إلى القسمين الآتيين :

أولاً : **الشراء المركزى** : فى ظل هذا التنظيم يقبل مدير كل وحدة من وحدات السلسلة البضاعة التى ترد إليه كما هى من المركز الرئيسى ويكون مسئولاً عن تصريفها حسب السياسة المرسومة . ويتطلب الشراء المركزى مديراً كفءاً فى الشراء لكى ينجح فى شراء السلع المطلوبة لكل وحدات السلسلة .

ثانياً : **الشراء اللامركزى** : يعطى لمديرى الفروع السلطة المطلقة فى شراء السلع على ضوء الحاجات والعادات الاستهلاكية فى كل منطقة على حدة . وإذا فرض وكان هناك توجيهات من المركز الرئيسى فلن يتعدى الأمر رسم الإطار العام الذى تتم داخله الصفقات والارتباطات . وأهم ما يميز الشراء اللامركزى هو أن يتم الشراء حسب الحاجات المختلفة للمناطق المختلفة وبالكميات والأنواع والجودة المطلوبة ، وفى الأوقات والكميات المناسبة .

**ثالثاً – الجمعيات التعاونية الاستهلاكية :**

الجمعية التعاونية الاستهلاكية هى جميعة اختيارية تضم مجموعة من المستهلكين النهائيين الذين ينظمون أنفسهم بغرض إشباع حاجاتهم وطلباتهم من السلع والخدمات . ولا تقوم الجمعيات التعاونية بهدف تداول السلع فحسب ، ولكن هناك أغراض أخرى لها أيضاً مثل الإسكان التعاونى ، والعلاج التعاونى ، الائتمان ، الخدمات وغيرها . ولكننا سنقصر الكلام فى هذا الجزء على الجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

الجمعيات التعاونية الاستهلاكية هى متاجر يمتلكها ويديرها مجموعة من المستهلكين والتى تعرض السلع والخدمات . يتجه المستهلكون إلى التعامل مع الجمعيات الاستهلاكية بدلاً من المتاجر الخاصة أو محال الأقسام أو متاجر السلسلة لأقتناء ما يحتاجون إليه من السلع اليومية لأنهم يتمتعون بميزة السعر المنخفض والخدمة الممتازة .

يقدم المستهلكون رأس المال ، ويحصل كل منهم على عدد من الأسهم بقدر ماقدمه ثم يختارون فيما بينهم مجلس الإدارة الذى يعين بعد ذلك مديراً يباشر الأعمال ويدير الجمعية . وقد يتفق بعد ذلك أعضاء الجمعيات على تكوين جمعية تعاونية لتجارة الجملة تشترى لهم مباشرة من المنتجين أو تستورد لحسابهم .

ومن الناحية الاقتصادية ، يتلخص الهدف الأساسى للجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى خدمة الأعضاء وليس فى تحقيق الربح . وتجد المتاجر المستقلة وغيرها منافسة جارفة من الجمعيات التعاونية ، منافسة سعرية ومنافسة على أساس ماتقدمه من خدمات للجمهور .

وتسير الجمعيات التعاونية على مجموعة من المبادىء يمكن تقسيمها إلى الآتى :

**أولاً** : **فتح باب العضوية** : تسمح الجمعيات التعاونية لأى فرد أن ينضم إلى الجمعية ، فالمسألة اختيارية أمام المستهلكين ، وكل مايطلب من المستهلك الذى يرغب أن ينضم إلى الجمعية هو شراء سهم واحد أو أكثر من أسهم الجمعية .

**ثانياً** : **الرقابة الديمقراطية** : تتعارض فكرة التعاون مع سيطرة فئة قليلة من الأعضاء على نشاط الجمعية ذلك لأن الجمعية ملك للجميع . والهدف من السماح بفتح باب العضوية هو منع سيطرة أى فئة من الفئات .

ولكل عضو فى الجمعية صوت واحد فقط مهما زاد عدد الأسهم التى يمتلكها . هذا بعكس الحال فى الشركات المساهمة إذ أن

مجموع الأصوات مرتبط بعدد الأسهم التى يمتلكها المساهم . ويستطيع أى مساهم فى الجمعية أن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة .

**ثالثاً : سعر البيع والعائد** : عندما تبالغ الجمعية فى تخفيض أسعار البيع ، سوف تتعرض للكثير من المشاكل ، ذلك لأن هذا لن يسمح للجمعية بتكوين احتياطيات أى أرباح محجوزة تمكنها من مواجهة تقلبات الأسعار والتقلبات السوقية . يجب أن تلتزم الجمعية بسياسة البيع بسعر عادل لكل من الأعضاء وللجمعية فى نفس الوقت حتى تستطيع الجمعية من تكوين بعض الأرباح توزع جزءاً منها على الأعضاء وتحجز الباق فى شكل احتياطيات . ويوزع الربح على أعضاء الجمعية كل حسب مااستهلكه خلال العام . أى رد الأرباح إلى الأعضاء الذين ساهموا فى تكوينها وساعدوا على بقائها .

**رابعاً : عائد معقول على رأس المال** : يحصل أعضاء الجمعية على فائدة على رأس المال تتراوح بين ٤ – ٦ ٪ . وقد تفيد هذه الفائدة المنخفضة من تدفق رؤوس الأموال على الجمعية ، إلا أنها تستطيع أن تلجأ إلى الاقتراض من البنوك أو من الأفراد أو من الموردين .

**خامساً: البيع النقدى** : لا تسمح الجمعية التعاونية بالبيع على الحساب ، والهدف من ذلك هو تجميع حصيلة المبيعات التى تمكنها من تسديد التزاماتها وعدم تجميد جزء من أموالها فى أيدى المستهلكين .

**سادساً : الوعى التعاونى** : تساعد الجمعيات التعاونية على نشر الوعى التعاونى بين المستهلكين لكى تسرع من عجلة التعاون وتدفع بالحركة التعاونية إلى الأمام .

المزايا الاقتصادية للجمعيات التعاونية :

الهدف الاقتصادى الأول للحركة التعاونية الاستهلاكية هو إمداد المستهلكين بالبضائع والسلع التى يحتاجون إليها أسعار معقولة ، ثم توزيع نسبة من الربح النهائى على أعضاء الجمعية كل حسب استهلاكه .

وطريق الجمعيات التعاونية لتحقيق هذا الهدف هو : تحسين الجودة ، الاختيار السليم للبضاعة التى تعرضها . وتتمكن الجمعيات التعاونية أن تحصل على عائد مناسب – رغم تخفيض أسعارها – ويكون ذلك عن طريق الآتى :

( أ ) الحصول على هامش ربح معقول ويقل كثيراً عن هامش الربح الذى يحصل عليه تاجر التجزئة .

(ب) انخفاض سعر الضريبة المفروضة على الجمعيات التعاونية أو الحصول على اعفاء نهائى منها .

(جـ) انخفاض نفقات التشغيل .

( د ) انخفاض تكلفة البضاعة المشتراة بالمقارنة بالمتاجر المستقلة .

ويمكن أن نستعرض المزايا الاقتصادية للجمعيات التعاونية فى الآتى :

**أولاً : الجودة** : تسعى الجمعيات التعاونية للحصول على أحسن جودة ، وتحاول أن تعرض البضائع التى يفضلها المستهلك بنفسه . تختار الجمعية البضاعة التى تعرضها ثم تميزها بعلامة خاصة تعبر عن خصائص ومواصفات معينة .

**ثانياً : هامش ربح معقول** : تعرض الجمعيات التعاونية السلع بأسعار أقل مما يعرض به متاجر التجزئة ، وبالرغم من ذلك تحصل على عائد مناسب . ويعود الربح الذى تحققه الجمعية مرة أخرى إلى الأعضاء على أساس استهلاك العضو خلال السنة .

**ثالثاً : تخفيض الضرائب** : تتحمل متاجر التجزئة العادية ضريبة الأرباح التجارية والتى تحسب على أساس صافى الربح . ولكن نجد أن الجمعية التعاونية تعفى من الضرائب على الأرباح المعدة للتوزيع على الأعضاء .

**رابعاً : إنخفاض نفقات التشغيل** : تحاول الجمعيات التعاونية تخفيض نفقات التشغيل . وتصل إلى ذلك عن طريق الكثير من الطرق . فمثلاً لكى تخفض من نفقة الإيجار ، تختار مواقعها فى أماكن ذات الإيجار العادى . كذلك تحاول الجمعية أن تخفض من المخزون السلعى والإبقاء عليه فى حده الأدنى ، وتخزين السلع سريعة الدوران . كما تحاول تخفيض نفقات الإعلان والالتزام بسياسة البيع النقدى .

**خامساً : إنخفاض تكلفة البضاعة** : وذلك عن طريق تجميع الطلبات للوصول إلى الحجم الاقتصادى للطلبية وهنا تتمتع بمزايا الشراء الكبير الحجم وبالتالى تستطيع أن تخفض من سعر البضاعة المعروضة .

تكون الجمعيات التعاونية جمعيات أخرى تعمل فى مجال الجملة ، وتختص هذه الأخيرة بالشراء للجمعيات الاستهلاكية التى تتعامل مع جمهور المستهلكين وبالتالى توفير هامش الربح الذى كان يحصل عليه تاجر الجملة وتاجر التجزئة .

**الصعوبات التى تواجهها الجمعيات التعاونية :**

يمكن تلخيص الصعوبات التى تواجهها الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى الآتى :

**أولاً : صعوبات تخفيض نفقة التشغيل** : هناك بعض الصعوبات التى تقيد الجمعيات التعاونية فى نشاطها وفى أن تحصل على عائد مناسب ومنها عجزها عن تخفيض النفقات .

تشكو الجمعيات التعاونية من انخفاض رقم أعمالها أو رقم مبيعاتها مما يعوق محاولتها فى تخفيض النفقات . وحينئذ تكون الجمعية مضطرة إلى اختيار المواقع الاستراتيجية مثل المواقع التى يعمل فيها التجار المستقلون وبالتالى تفقد ميزة انخفاض الإيجار .

وعلى الرغم من انخفاض مخصصات الإعلان فى الجمعيات التعاونية ، إلا أن هذا يشكل مشكلة بالنسبة إليها خاصة إذا استمرت المتاجر العادية فى اعلاناتها التى تجذب المستهلكين اليها .

وعندما تقل مبيعات الجمعيات التعاونية لأى سبب من الأسباب ، سوف يتعرض مركزها للخطر ، لذلك لن تتردد الجمعية فى زيادة مخصصات الإعلان أو فى التوسع فى منح الائتمان وهذا يؤدى بدوره إلى زيادة النفقات .

**ثانياً : الكفاءة الإدارية** : الجمعيات التعاونية فى حاجة ماسة إلى تدعيم كفاءتها الإدارية خاصة لارتباط نجاح الجمعية بالكفاءة الإدارية المتوفرة . وقد يرجع ذلك إلى أن مؤسسى الجمعية ليس لديهم خبرة أو دراية إدارية وبالتالى لن يتمكنوا من ممارسة العمل الإدارى .

كما لا تعطى الجمعيات التعاونية مرتبات عالية مما لا يجذب أنظار المديرين الأكفاء للعمل معها .

**ثالثاً : العجز عن الشراء بسعر منخفض** : ومن أسباب انخفاض العائد الذى تحصل عليه الجمعيات التعاونية هو عجزها عن الشراء بأسعار منخفضة كما يفعل الكثير من المشروعات الأخرى .

وطالما كانت الجمعيات التعاونية عاجزة عن تخفيض نفقات التشغيل أو عن تخفيض أسعار الشراء ، فسوف تعرض السلع والمنتجات بأسعار عالية نسبياً مما سينعكس أثره على رقم المبيعات .

**رابعاً : منافسة متاجر التجزئة المستقلة** : تعمل متاجر التجزئة الأخرى على

جذب أعداد كبيرة من المستهلكين كما تسترشد تلك المتاجر بآراء الخبراء مما ينتج عنه وفورات فى الآتى : الشراء ، تقسيم العمل ، تحديد الخدمات التى تقدم للمستهلكين ، سرعة معدل دوران البضاعة .

**متاجر التجزئة المختلطة** Conglomerchants[1]

وتعتبر متاجر التجزئة المختلطة أحدث شكل لمتاجر التجزئة دخل هذا الميدان ، وهى تعرض خطوط متنوعة من السلع تحت ملكية مركزية تأخذ شكل إمبراطورية تتضمن متاجر أقسام ، بيوت البيع بالخصم ، متاجر المواد الغذائية ، محال السلسلة ، محال الجملة ، متاجر متخصصة .

وتدار تلك المتاجر بطريقة مركزية من خلال نظام معلومات دقيقة ورقابة اليكترونية على المخزون ومشترياتها مركزية وعلى درجة عالية من الكفاءة .

ولقد أدى النمو المتزايد لمتاجر التجزئة إلى إعطاء قوة دفع إلى ظهور المتاجر المختلطة والتى بدأت فى الظهور فى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية منذ أواخر عام ١٩٧٠ .

## ثانياً – تاجر الجملة[2]

الرسم الآتى ( ٥-٤ ) يوضح مركز تجارة الجملة داخل قنوات التوزيع . ويعتبر تجار الجملة حلقة الوصل بين المنتجين وبين تجار التجزئة والمشترين المختلفين . وتاجر الجملة هو وسيط يملك البضاعة موضوع التعامل ،

---

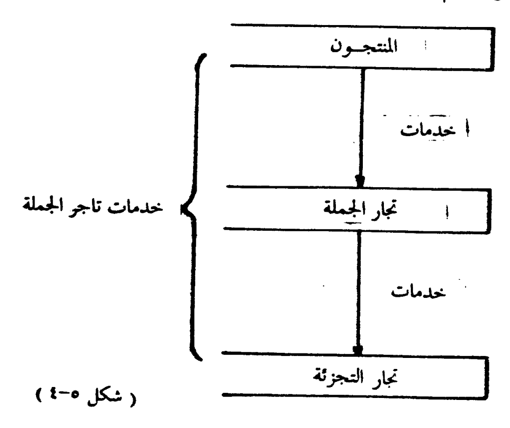
1) Rallie Tillman, «Rise of the Conglomerchant». Harvard Business Review, Nov-Dec., 1971. pp. 44-51.

2) Jay Diamond and Gerald Pintal, «Principles of marketing». Prentice Hall 1972. pp. 220-238.

يشتريها من المنتج ثم يعيد بيعها إلى تجار التجزئة . ويقدم تاجر الجملة الكثير من المعلومات المفيدة إلى المنتج كما يقدم إليه الكثير من المساعدات البيعية والمساعدات المالية .

ونظراً لقرب تجار الجملة من الأسواق ، أصبحوا المصدر الأول للإحصاءات والمعلومات عما يفضله المستهلك وعن أنماط الاستهلاك . وهذه المعلومات لا تخدم المنتج فحسب ولكن لها أهمية واضحة من وجهة نظر تاجر التجزئة . يقدم تاجر الجملة إلى المنتج النصح عن مستويات المخزون التى يجب أن يحتفظ بها . ويقدم تاجر الجملة الكثير من المساعدات إلى تاجر التجزئة والذى تنقصه الموارد المالية والخبرة الفنية . ويفيد تاجر الجملة المشترى الصناعى عندما يمده بالمساعدات الفنية وخدمات التسليم بشروط معقولة .

ولقد استغنى بعض المنتجين عن خدمات تجار الجملة واستبعدوهم عن قنوات التوزيع على أمل تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة . ولكن سرعان ما يعودون إليهم مرة أخرى عندما يلمسون مقدار الخدمات التى يقدمونها .




( شكل ٥-٤ )

### خدمات تاجر الجملة لتاجر التجزئة :

يجمع تاجر الجملة السلع التى يحتاج إليها تاجر التجزئة من مصادر متعددة ، ويحاول الحصول على تلك السلع وتوفيرها فى جميع الأوقات . ولكى يباشر تاجر الجملة هذه الوظيفة بسرعة وكفاية فإنه يشترى كميات كبيرة من السلع ثم يخزنها فى مخازنه ثم يقوم بتقسيمها إلى أحجام يطلبها المستهلكون . يسمح تاجر الجملة بالائتمان لتاجر التجزئة كما يقدم إليه النصح والإرشاد عن الأنواع التى يشتريها والكميات التى يخزنها .

وفى توزيع السلع الاستهلاكية ، نجد أن الكثير من المهام يؤديها تاجر الجملة نيابة عن تاجر التجزئة إذ يصعب على تاجر التجزئة أن يتصل مباشرة بالمنتجين . وتعتبر خدمة الشراء التى يقدمها تاجر الجملة هامة وضرورية خاصة عندما يحتاج المتجر الصغير إلى أصناف كثيرة ومتعددة من السلع والبضائع .

ويمكن استعراض خدمات تاجر الجملة لتاجر التجزئة فى الآتى :

### أولاً : التجميع ثم التوزيع :

يعتبر تجميع كميات كبيرة من السلع والمنتجات من عدد كبير من المنتجين ثم إعادة تقسيمها إلى أحجام تناسب طلبات تاجر التجزئة من أهم الخدمات التى يقدمها تاجر الجملة لتاجر التجزئة .

يفضل المنتجون التعامل مع تجار الجملة الذين يطلبون كميات كبيرة دفعة واحدة إلا إذا وجدوا عدداً من كبار تجار التجزئة الذين يحققون نفس الهدف . ولكن المشكلة هى أن تجار التجزئة يطلبون كميات صغيرة من أصناف كثيرة ، وهذا يفتح المجال أمام تجار الجملة لتقديم بعض الخدمات لتجار التجزئة ، والتى لا يمكنهم الاستغناء عنها ، وهى التجميع ثم التقسيم ثم التوزيع مرة أخرى إلى تجار التجزئة .

**ثانياً - الائتمان التجارى :**

يسمح تاجر الجملة بالائتمان التجارى لتاجر التجزئة فى الوقت الذى لا يسمح فيه المنتج أن يبيع إلى تاجر التجزئة ولو نقداً إلا بكميات معينة . والكثير من تجار التجزئة لا يقدرون على دفع قيمة البضاعة المشتراة نقداً وهذا بالطبع يعطى لتاجر الجملة ميزة نسبية . فعندما يتوفر لتاجر الجملة موارد مالية ، أو عندما يحصل على الائتمان التجارى من المنتج أو الائتمان المصرفى من البنوك التجارية ، يقبل بدوره أن يمنح تجار التجزئة ائتماناً بهدف تشجيع التعامل وترويج المبيعات .

**ثالثاً - مساعدات لتوزيع السلع :**

طالما كان تجار الجملة متخصصين فى أعمال التوزيع ، يتمكنون من تقديم الكثير من المساعدات لتجار التجزئة عن طريق الرقابة على الأسواق وتقديم النصح والإرشاد عن التقلبات التجارية وعن الكميات المناسبة للتخزين . كما يساعد تجار الجملة تجار التجزئة على تخطيط نشاطهم والإعلان وترويج المبيعات وتقديم بعض الأفكار ونتائج التجارب والخبرات البيعية والمشاركة فى تخطيط المتجر وتنظيمه وطريقة عرض السلع فى منافذ العرض الخارجية أو طاولات العرض الداخلية . وفى بعض الأحيان يتولى تجار الجملة تدريب رجال البيع العاملين لدى تجار التجزئة فى فن البيع وعلى طريقة مقابلة العملاء واتمام الصفقات .

**رابعاً : تحمل المخاطر التجارية :**

يتحمل تاجر الجملة الكثير من المخاطر التجارية ويرفعها عن كاهل تاجر التجزئة . إذ عندما يطلب تاجر التجزئة مباشرة من المنتج ، فالمفروض أن يطلب البضاعة من المنتج بكميات كبيرة كما يطلبها مبكراً وفى هذه الحالة يتحمل مخاطر السوق ، خطر انخفاض الأسعار ، خطر تغير أذواق المستهلكين ،

خطر تغير الزى والموضة ، أو خطر قدم العهد وهذه المخاطر جميعها تنشأ بسبب الاحتفاظ بالبضاعة فترة طويلة .

عندما يشترى تاجر التجزئة مباشرة من المنتج – دون الاستعانة بخدمات تاجر الجملة – سيضطر إلى زيادة المخزون السلعى ، زيادة نسبة الأموال المجمدة فى البضاعة المخزونة ، زيادة فى النفقات الإضافية . ويختلف الأمر عندما يشترى تاجر التجزئة من تاجر الجملة ، إذ يستطيع أن يشترى بكميات صغيرة وعلى فترات متعاقبة .

**خدمات تاجر الجملة للمنتج :**

بجانب مساعدات تاجر الجملة لتاجر التجزئة ، يقوم تاجر الجملة بتقديم الكثير من الخدمات للمنتج حتى تصل البضاعة إلى تجار التجزئة ثم إلى المستهلك النهائى . ويمكن تلخيص تلك الخدمات فى الآتى :

**أولاً** : **البيع** : يشترى تاجر الجملة البضائع لحسابه من المنتج ويتحمل مشكلة تصريفها لتجار التجزئة ويتحمل فى سبيل ذلك الكثير من المخاطر ويرفعها عن كاهل المنتج مثل خطر التخزين ومصاريف التأمين وغيرها .

وبدلاً من قيام المنتج بالبيع المباشر لتاجر التجزئة ، يتعامل مع تاجر الجملة الذى يتصل بدوره بعدد كبير من تجار التجزئة . يستطيع المنتج أن يفيد من علاقته وتعامله مع تاجر الجملة ذلك لأن تاجر الجملة لديه خبرة ودراية بالبيع واختيار الأنواع والأصناف التى يفضلها المستهلكون ، كما يتعرف على تقلبات السوق المحتملة كما يتعرف على رغبات تجار التجزئة التى تعكس الرغبات النهائية لجمهور المستهلكين .

ويحصل تاجر الجملة – نظير الخدمات التى يقدمها للمنتج – على هامش

الربح ، والذى يتحدد بالفرق بين سعر البضاعة التى يشتريها من المنتج وسعر إعادة البيع إلى تاجر التجزئة .

يسأل المنتج تاجر الجملة عن الأنواع والتشكيلات التى حصلت على رضا المستهلك وقبوله ذلك لأن تاجر الجملة أقرب إلى الأسواق من المنتج .

**ثانياً : النقل والتخزين** : يقوم تاجر الجملة بنقل وتخزين السلع التى يشتريها بكميات كبيرة .

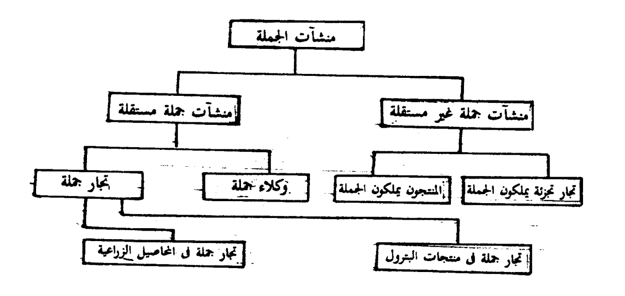
ففيما يتعلق بالنقل والشحن سنجد أن اتصال المنتج بتاجر الجملة سيسمح له بشحن عدد قليل من الشحنات وبالتالى ستخفض نفقات النقل والشحن .

كما يقوم تاجر الجملة بتخزين البضاعة بكميات مناسبة ، ومواقع مناسبة لحين يطلبها تاجر التجزئة . وفى هذه الحالة يقدم المنتج خدمات لكل من المنتج ولتاجر التجزئة .

**ثالثاً : المساعدات المالية** : يسمح تاجر الجملة بمنح الائتمان لتاجر التجزئة بهدف مساعدته على تصريف البضاعة أو ترويج أنواع بطيئة الحركة . وقد يتعاقد تاجر الجملة مع المنتج على شراء إنتاج المصنع حتى قبل بدء الإنتاج وقد يدفع قيمتها مقدماً . ومن ناحية أخرى يقبل المنتج أن يمنح تاجر الجملة ائتماناً ولا يشترط الدفع الفورى . فوجود تاجر الجملة بين المنتج وتاجر التجزئة يبسط عمليات الائتمان إذ لولا هذه العلاقة لكان المنتج مجبراً على فتح حسابات عديدة مع عدد كبير من تجار التجزئة .

### أنواع تجار الجملة :

الرسم الآتى ( ٥-٥ ) يقسم تجار الجملة على أساس : الملكية ، الخدمات ، السلع موضوع التعامل .




( شكل ٥-٥ )

المصدر : Louis P. Bucklin, «Competition and eolution in the distribution trade», Prentice-Hall 1972. p. 205.

**تجار الجملة المستقلين** : هم الوكلاء والتجار الذين يعملون فى ميدان الجملة يختلف الوكلاء عن التجار لأن الوكلاء لا يملكون السلعة مثلما يفعل التجار . أما عن تجار الجملة غير المستقلين فإنهم مملوكون للمنتجين أو لتجار التجزئة .

**تجار جملة فى المنتجات الزراعية** : قد يكونون وكلاء أو تجار ويعملون فى تجميع المحاصيل الزراعية . والسبب فى فصلهم عن بقية تجار الجملة ، هو أن الوظائف التى يباشرونها تحدث فى المراحل الأولى من عملية التوزيع . يقومون بتجميع المحاصيل الزراعية من المزارعين ثم تشحن بكميات كبيرة إلى تجار التجزئة .

وبعكس مايقوم به تجار الجملة العاديين من شراء كميات كبيرة ثم تقسيمها إلى كميات محدودة تتفق مع طلبات التجزئة ، نجد أن مجمعى المنتجات الزراعية يشترون بكميات صغيرة ثم يجمعونها ، وهذا يخفض من

تكاليف النقل . ويجب أن يحصل الجمع بأسعار أقل مما نعرض به المنتجات فى الأسواق المركزية ، والفرق بين السعرين يمثل الربح الذى يحصل عليه .

**توزيع المنتجات البترولية :**

تحتاج هذه المنتجات إلى تسهيلات خاصة نظراً إلى ضخامتها وإلى سرعة الاشتعال . ونتيجة لهذا يمثل الوسطاء الذين يعملون فى توزيع هذه المنتجات قطاعاً متميزاً من تجار الجملة . وتبيع هذه المنشآت منتجات البترول إلى محطات البنزين وغيرهم من تجار التجزئة وإلى المشترين النهائيين .

**الموزع الصناعى :**

هو تاجر جملة يشترى سلع الإنتاج ثم يعيد بيعها إلى المشترين الصناعيين . ويقوم بنفس العمل التسويقى فى توزيع سلع الإنتاج مثلما يقوم به تجار الجملة فى توزيع سلع الاستهلاك .

## ثالثاً – الوكــلاء

يشترى الوكلاء السلع ويبيعونها لحساب غيرهم ، ولا يملكون السلعة موضوع التعامل ولكن يساعدون فى توزيعها من المنتج إلى المشترى نظير عمولة معينة . هناك خمسة أنواع من الوكلاء وهم :

**أولاً : السماسرة :**

السماسرة لا يعملون لحسابهم ولا يملكون السلع التى يتعاملون فيها ، ويتلخص عملهم فى الجمع بين المشترى والبائع لإنهاء معاملة معينة . وعموماً يمثل السماسرة البائعين والمشترين الذين يدفعون لهم مبلغاً معيناً أو عمولة .

وترجع أهمية السماسرة إلى أنهم يملكون المعلومات عن الظروف السوقية فى صناعة معينة . ونظراً للمعلومات التفصيلية التى فى حوزتهم عن العرض

والطلب ، يستطيع السمسار أن يمد العميل بمعلومات قيمة عن السلعة وعن المشترين وأحسن طريقة للتعامل .

**ثانياً : التجار بالعمولة :**

ويعكس السماسرة ، تكون لهم الحيازة المادية للسلع التى يبيعونها . ويمثل تجار العمولة البائعين الذين يدفعون لهم عمولة على أساس المبيعات أو عدد الوحدات المتداولة . ويلعب التجار بالعمولة دوراً هاماً فى توزيع المنتجات الزراعية مثل القطن ، الحبوب ، الثروة الحيوانية . كما أن لهم دور أيضاً فى مبادلة سلع مصنعة مثل الغزل والنسيج والأخشاب .

**ثالثاً : وكيل الشراء :**

يمثل وكيل الشراء المشترى فى أغلب الأحوال ودائماً يكون له علاقة طويلة مع زبائنه . ولا يقتصر عمله فى شراء السلع ولكن يقوم باستلام البضاعة ، التفتيش ، التخزين ، شحن البضاعة إلى المشترى الأخير . وفى بعض الحالات يجمع وكيل الشراء طلبات وأوامر عدد من العملاء حتى يستطيع أن يحصل على خصم الكمية وشروط شراء خاصة . ويظهر دور وكيل الشراء فى بعض السلع مثل مواد النجارة ، مواد البقالة ، مواد البناء كما يساعد زبائنه بإعطائهم المعلومات عن الظروف السوقية .

**رابعاً : وكيل البيع :**

يكون لوكيل البيع السلطة الكاملة - كما يحددها العقد - فى بيع جميع انتاج الأصيل نظير الحصول على عمولة .

ولا تقيد حرية وكيل البيع بأية قيود للتعامل فى مناطق معينة ، وله تأثير واضح على الأسعار وشروط البيع . وفى حقيقة الأمر يقوم الوكيل بوظيفة البيع كاملة عن المنتج ويركز المنتج كل أعماله على العمليات الإنتاجية .

ولقد قام وكيل البيع بدور هام فى صناعة النسيج كما أنه يقوم بتوزيع الآلات والأجهزة ، والفحم والمعادن ، والمواد الكيماوية ، والمواد الغذائية المحفوظة .

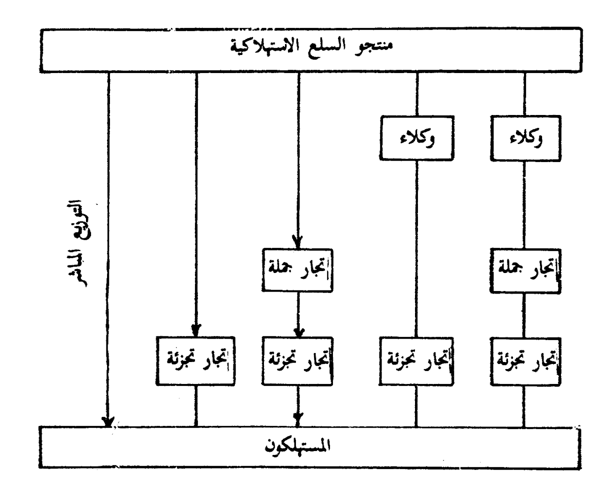
**خامساً : وكيل المنتج :**

سلطة وكيل المنتج أقل من سلطة وكيل البيع فهو لا يبيع كل محصول المنتج ويكون له السلطة للعمل فى منطقة معينة ومحددة ، ويستطيع أن يؤثر قليلاً فى الأسعار وشروط البيع ، ويلاحظ كبر عدد وكلاء المنتج إذا قارناه بالوكلاء الآخرين . وتتضمن السلع التى يتعامل فيها وكيل المنتج : الغزل والنسيج ، الأثاث ، السلع الكهربائية ، المعادن والآلات والأجهزة .

**الخلاصـــة :** استعرضنا فى هذا الفصل طرق التوزيع المختلفة التى تسلكها السلعة فى طريقها من المنتج حتى تصل إلى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى . واتضح من الدراسة أن ثمة طرقاً يمكن الاختيار بينها : التوزيع المباشر أو التوزيع غير المباشر إما عن طريق تجار الجملة أو التجزئة أو عن طريق الوكلاء .

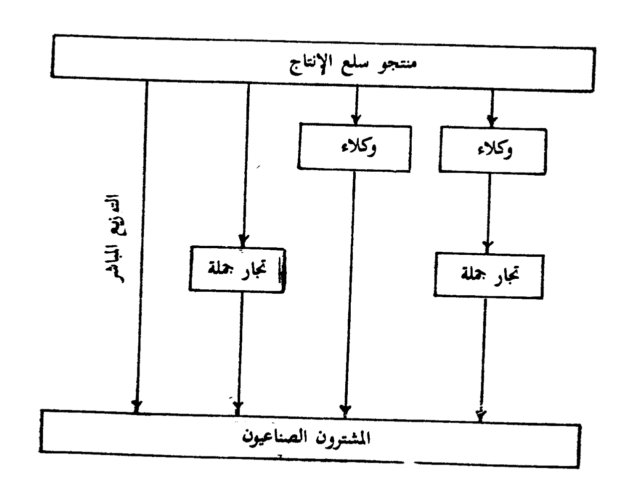
وحاولت فى هذا الاستعراض – وباختصار شديد - التعرض للأنواع المختلفة لمنشآت التوزيع المختلفة والدور الذى تؤديه كل منها . وسوف أترك الكلام عن استراتيجية التوزيع للجزء الثانى من هذا الكتاب داخل إطار استراتيجية التسويق .

والرسم الآتى شكل رقم ( ٥ – ٦ ، ٥ – ٧ ) يوضح قنوات التوزيع فى السلع الاستهلاكية وفى سلع الانتاج .




**قنوات التوزيع فى السلع الاستهلاكية**

( شكل ٥-٦ )




قنوات التوزيع فى سلع الإنتاج

( شكل ٥-٧ )



الفصل السادس

# العملية التسويقية – مدخل الوظائف



التسويق كما عرفناه سابقاً هو النشاط الذى بواسطته تتصل السلع بالأسواق ومن خلاله تنقل ملكية السلع . أى أن هدف التسويق هو الحصول على الطلب وخدمة هذا الطلب . إلا أن كل شركة لديها أهداف تسويقية تخصها . فمثلا الشركة التى تمتعت بشهرة واسعة لأنها قائدة فى الإبتكار والتطوير ، لا تقصر هدفها فى الحصول على الطلب وخدمته ولكنها ستستمر فى العمل على تدعيم شهرتها كرائدة فى هذا المجال . وسوف تختلف المدخلات ( أنشطة التسويق ) والمخرجات ( أهداف التسويق ) من شركة إلى أخرى كما تختلف باختلاف أهدافها . وكل شركة تعمل تحقيقاً لهدف تسويقى معين ومحدد(1)

**تحديد الوظائف التسويقية :**

يجب تحديد الوظائف التسويقية بطريقة مبسطة لكى تظهر الخطوات الضرورية لتحويل السلع والخدمات من المنتجين حتى تصل إلى أيدى المستهلكين إلا أن هذا التحديد ليس بالعمل السهل بسبب الصعوبات التى تقابلها حين نقرر أين يبدأ التسويق وأين ينتهى .

---

(1) R.J. Lewis and L.G. Erickson, «Marketing functions and marketing systems». Journal of marketing, July 1969. pp. 10-14, also T.L. Sporleder, «Marketing functions and marketing systems». Journal of marketing July 1970, pp. 63-64. In Cundiff, still and govoni. 1973 p 54

وقد نبالغ فى تبسيط وظائف التسويق إذا فرضنا أن التسويق يبدأ عندما تكون السلعة جاهزة وتامة . ولكن – وحسب ما أشرنا إليه فى حينه عندما عرفنا التسويق – يجب أن تحاول المنشأة تجميع المعلومات التسويقية قبل أن تبدأ فى انتاجها وبعده حتى بعد وصول السلعة إلى الأسواق لكى نتعرف على رودود فعل المستهلكين وحتى نتعرف على مركز السلعة فى السوق وعلى بعض العقبات التى تقف فى طريق التسويق .

التسويق كنشاط يبدأ بالمستهلك وينتهى بالمستهلك مع المعلومات المرتدة إلى المنتج ومع السلع التى تتدفق حتى تصل إلى المستهلك النهائى . وأسهل تعريف للوظائف التسويقية أنها الوظائف التى تتصل بتدفق السلع حتى تصل إلى الأسواق المختلفة . رغم أن تصنيف الوظائف التسويقية يسهل عملية التحليل فى بعض المواقف ، لكن لا يوجد تصنيف معين يمكن استخدامه أو تطبيقه فى كافة الظروف التسويقية . ويحتاج أى تصنيف إلى بعض التعديل لكى يناسب الاحتياجات التحليلية والتى تفرضها ظروف الشركة . وإذا أبقينا على هذا القيد فى الحسبان يمكن أن نصنف وظائف التسويق إلى مجموعات ثلاثة وكل مجموعة تتضمن بعض الوظائف :

**أولا – وظيفة المبادلة :**

١ – تخطيط السلعة
٢ – التنميط والتدريج
٣ – الشـراء
٤ – البيـع

**ثانياً – التوزيع المادى :**

١ – التخـزين
٢ – النقل

**ثالثاً – الوظائف المساندة :**

١ – تمويل التسويق
٢ – تحمل المخاطر التسويقية
٣ –الحصول على المعلومـات التسويقية

**الاختلافات في تصنيف الوظائف التسويقية :**

على الرغم من أن التقسيم المنهجي للوظائف التسويقية يساعد على دراسة التسويق ، لا يمكن أن نجد تقسيماً يمكن تطبيقه بطريقة جامعة شاملة على جميع الشركات والصناعات . مثال ذلك منتج مستحضرات التجميل يهتم بتغليف السلعة وبالإعلان عن السلعة اهتماماً بالغاً مما يتطلب – من وجهة نظره – أن تخصص لهذه الأنشطة أقساماً مستقلة وفى نفس الوقت لن يهتم بالتخزين كوظيفة مثلا يهتم بها مصنع ينتج أجهزة التليفزيون مثلا .

إذن لكل شركة أهدافها التسويقية الخاصة بها ، وبناء عليه تضع الشركة الوظائف والأنشطة التسويقية التى تراها ضرورية لتحقيق أهدافها . ويختلف الأمر عند المزارعين لأنهم لن يتمكنوا من أن يتدخلوا فى تصميم المنتجات التى يزرعوها . فمثلا يعلم المزارع أن المستهلك يفضل ثمرة البطيخ بدون بذور ، فهل يستطيع أن ينتج سلعة بتلك المواصفات ؟ وكل ما يملكه هو أن يأمل أن يتمكن الباحثون من الوصول إلى ذلك وبالتالى يمكن أن يقال إن المزارعين ليس لهم اهتمامات بموضوع تصميم السلعة .

وعلى الرغم من كل هذه الاختلافات ، يشترك رجال التسويق فى أهداف مشتركة تبرر تقسيم الأنشطة والوظائف التسويقية وفق تقسيمات معينة[1] .

تبدأ وظائف المبادلة بدراسة احتياجات السوق والمستهلكين ، ثم العمل على توفير السلع والخدمات لمقابلة هذه الحاجات ثم العمل على تنشيط الطلب فى السوق . أما عن وظائف التوزيع المادى فتختص بجعل السلع متوفرة فى الوقت المناسب والمكان المناسب للمستهلك النهائى . وتهدف الوظائف المساندة إلى تحسين الفاعلية التى تتم بها وظيفة المبادلة ووظيفة التوزيع المادى .

---

1) Cundiff, still and govoni, «Fundamentals of modern Marketing Prertice-Hall Inc., 1973, p.55.

أولا – وظائف المبادلة :

**( أ ) تصميم السلعة وتطويرها :**

يجب أن تحتوى السلع على بعض الخصائص التى تتفق مع حاجات المستهلكين ورغباتهم . وهذا يتطلب استمرار العمل على تحسينها وتطويرها . ونجد فى أغلب الصناعات أن هذه الوظيفة مستمرة ولا تتوقف بسبب :

١ – التقدم الفنى المستمر .
٢ – التحول المستمر فى رغبات المستهلكين .

فإن لم تجار السلعة هذا التطور والتغيير ستصبح متقادمة وتعجز عن مواجهة المنافسة التى تأتيها من المنافسين الذين يجارون هذا التقدم الفنى . وأى شركة تتوانى فى مسايرة ركب التقدم سوف تضطر – ولو بعد حين – أن تخرج عن ميدان الإنتاج . أما فى الصناعات الأخرى حيث يكون معدل التطوير أبطأ سنجد أن هذا التطوير والتحسين لن يحدث إلا على فترات متباعدة .

وعندما رسخت فكرة ضرورة مسايرة حاجات ومطالب المستهلكين ، أصبحت إدارة التسويق هى المسئولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها . كما ينظر الوسطاء والموزعون إلى هذه الوظيفة – تخطيط السلعة وتطويرها – على أنها حيوية وضرورية لنجاحهم واستمرارهم .

وحتى بالنسبة للتجار الذين يعرضون السلع التى ينتجها رجال الصناعة ، مرتبطون أيضاً بوظيفة تخطيط السلعة وتطويرها . ولكن كيف يكون ذلك ؟ يشارك تجار الجملة والتجزئة فى هذه العملية بإضافة السلع الجديدة والمتطورة التى يطلبها المستهلكون .

**( ب ) التنميط والتدريج :**

يعنى هذا النشاط إقامة مواصفات ومقاييس معينة لابد وأن تتفق معها

الوحدات المتداولة . وتعبر هده المواصفات عن الجوده التى يطلبها المستهلكون ويرغبونها . فمثلا فى صناعة مثل صناعة الغزل والنسيج فإنه من المفيد أن نحدد مستويات ومواصفات عن المقاسات . فمثلا مقاس ( ١٠ ) لابد أن يناسب جميع المستهلكين الذين يطلبون هذا المقاس .

وعملية التدريج هى عملية فرز الأنواع المختلفة من السلعة وفقاً للمستويات الموضوعة والتى تتضمن : المقاس ، الحجم ، الوزن ، النقاوة . وتظهر أهمية وظيفة التنميط والتدريج لنجاح النشاط التسويقى ، حيث يسهل على المستهلكين الشراء وفقاً لتوصيف معين بدلا من التجربة أو القياس . وتسهل وظيفة التنميط والتدريج عمليات المبادلة فى المواد الخام والمواد الأولية والمنتجات الزراعية . فمثلا إن لم تكن الفواكه التى نشتريها مصنفة وفقاً لمواصفات معينة فلن يقبل المستهلك أن يدفع فيها إلا سعراً منخفضاً والعكس صحيح . كما يسمح التدريج أيضاً فى تسهيل مناولة الأنواع المختلفة من المنتجات الزراعية التى تأتى من مزارعين مختلفين لأغراض التخزين وأغراض النقل .

وتظهر وظيفة التنميط بصفة خاصة فى المنتجات المصنعة . والخطوة الأولى هى تحديد مستويات مادية يرتبط بها الإنتاج . ولكن قبل وضع تلك المواصفات لابد وأن نبدأ بدراسة السوق . وبعد تجميع المعلومات عن احتياجات المستهلكين ، نستطيع أن نضع الأنماط التى تناسب هذا الطلب .

أما عن وظيفة التدريج ، فهى تطبيق لمستويات تصف الحجم ، اللون ، الوزن ، خاصة إذا كان من الصعب على المنتج التحكم فى الإنتاج بوضع مواصفات أو أنماط معينة ( مثل المنتجات الزراعية ) وتمكن أن تعلن وزارة الزراعة ووزارة التموين عن مستويات وأنماط معينة عن الجودة فى المحاصيل الزراعية يمكن أن تستند إليها عند تسعير تلك المحاصيل .

كما يمكن تطبيق وظيفة التدريج فى المواد الغذائية المحفوظة ، فيكتب على الغلاف بيانات توضح محتويات العلبة من الخضار أو الفاكهة ، وكميات السكر المضافة ، وتوضح أيضاً الوزن القائم والوزن الصافى .

( جـ ) الشـراء :

الشراء وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائى ( السلع الاستهلاكية ) أو إلى المشترى الصناعى ( سلع الإنتاج ) .

وأغلب الوحدات المشتراه بواسطة المنتجين تستخدم فى عمليات الإنتاج وغالباً ما يصل هذا الانتاج بعد ذلك إلى المستهلك النهائى فى شكله الأخير . بعكس ذلك فإن البضاعة المشتراه بواسطة الوسطاء والموزعين غالباً ما يعاد بيعها بنفس شكلها إلى وسطاء آخرين أو إلى مشترين آخرين .

والشراء يتضمن تجميع المشتريات من مصادر عديدة وهذه تشمل :

١ - تجميع كميات مختلفة وتشكيلة متنوعة من سلع أو ... بقصد إعادة البيع .

٢ - تجميع كميات كبيرة لنوع واحد من السلع لإعادة بيعها فى منطقة معينة .

ويتم الشكل الأول من التجميع بواسطة تجار التجزئة الذين يشترون السلع من مصادر مختلفة ثم يقدمونها للمستهلك الأخير لإشباع طلبات مختلفة . أما الشكل الثانى من التجميع فيتم بواسطة تجار الجملة المركزين الذين يتعاملون فى المنتجات الزراعية والذين يشترون من عدد هائل من المزارعين من كل الجهات ثم يعيدون توزيع هذه المنتجات المجمعة إلى مجموعة أخرى من تجار الجملة المحليين لكى يقوموا بإعادة بيعها إلى تجار التجزئة .

يحتاج الشراء الناجح إلى تقدير احتياجات المستهلكين مسبقاً . وطالما أن طلبات الشراء يجب إرسالها مقدماً ، يتحتم على المشترى الصناعى أن يتنبأ ويتوقع ما يمكن أن يكون عليه الطلب بعد مرور هذه الفترة الفاصلة من إرسال الطلب حتى استلام البضاعة ، بصرف النظر عن اتجاه المستهلك نفسه الذى لا يعلم ماذا سيفعل فى المستقبل ، لذلك فمن الضرورى أن يعلم المشترى حاجات المستهلكين والعادات الاستهلاكية لكى يتنبأ بما سوف يقدم عليه

المستهلكون .

ويجب أن يعلم تاجر التجزئة من هم المستهلكون من حيث : عددهم ، دخلهم ، رغباتهم ، عاداتهم فى الشراء وغيرها . كما يجب على تاجر الجملة أن يكون متفهماً لعملائه ( تجار التجزئة ) وكذلك يجب أن يجمع بعض المعلومات عن المستهلك الأخير .

وبالمثل يجب على المنتج الصناعى أن يكون عالما بعادات الشراء ، الطاقات المالية ، سياسات الترويج ، وبعض الخصائص المميزة للمشترين ، وهيكل الشراء عند الوسطاء وعند المستهلك النهائى .

وبالمثل يجب على المنتج الصناعى أن يكون عالماً بعادات الشراء ، الطاقات المالية ، سياسات الترويج ، وبعض الخصائص المميزة للمشترين ، وهيكل الشراء عند الوسطاء وعند المستهلك النهائى .

**( د ) البيع :**

البيع فى معناه الواسع لا يقتصر على اتمام المبيعات ( تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية ) ولكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل ، تنشيط الطلب ، تقديم الخدمات للمشترين . وتحقيقاً لهذه الوظائف يجب على رجل التسويق أن يهتم بالآتى : البيع الشخصى ، الإعلان ، ترويج المبيعات ، التغليف ، الخدمات . ولن تتمكن إدارة المبيعات أن تعتمد على عنصر واحد فقط من عناصر عملية البيع ، ولكن يجب أن تصل – من خلال تجاربها – إلى مزيج فعال بينها . وهذا المزيج هو ما يطلق عليه المزيج الترويجى . والمهارة المطلوبة فى القيام بوظيفة البيع لا تقتصر فقط على تخطيط هذا المزيج الترويجى ولكن أيضاً تحقيق التنسيق المطلوب بين عناصر هذا المزيج .

**١ – البيع الشخصى :**

البيع الشخصى هو الطريقة الرئيسية التى بها يمكن تنفيذ برنامج التسويق والأهمية المعطاة للبيع الشخصى إنما تأتى من توصيل الرسالة شخصياً إلى العميل

محتمل . والاعتماد على البيع الشخصى يحتاج إلى مجموعة من رجال البيع المدربين تدريباً علمياً ولذلك لابد من الاعتناء باختيار وتدريب رجال البيع .

ينظر إلى البيع الشخصى على أنه من عناصر البيع ذات التكلفة المرتفعة وعندما نقارن بين الإعلان وبين البيع سنجد أن تكلفة الإعلان لكل مستهلك محتمل أقل بكثير من تكلفة الاتصال المباشر عن طريق رجال البيع ، ولكن لا نستطيع أن نأخذ هذا القول على علامة ( الإعلان أرخص من البيع الشخصى ) حيث يتطلب تحويل المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلى إلى الكثير من الإعلانات والرسائل الإعلانية بينما قد تؤدى المقابلة الواحدة عن طريق مندوب البيع إلى إنهاء الصفقة .

وتحاول الإدارة أن تخفض من تكاليف البيع عن طريق المزيج الفعال بين البيع الشخصى وغيرها من عناصر البيع . ومن الناحية النظرية يجب الاعتماد على البيع الشخصى والإعلان وترويج المبيعات إلى الحد الذى نصل فيه إلى تساوى الفاعلية الحدية لكل منها .

**٢ - الإعلان :**

يستخدم الإعلان لا لتنشيط المبيعات فحسب ولكن لأهداف أخرى كثيرة ، فالإعلان يمهد الطريق أمام رجال البيع والوسطاء والتجار . عندما يقنع الإعلان المستهلكين ، يذهبون إلى المحال التجارية ويسألون عن السلعة .

ويقال إن الإعلان يمكن أن يحقق ما يطلق عليه البيع الإجبارى إذ عندما يقتنع المستهلكون بما جاء فى الإعلان ، سوف يسألون عن السلعة ويلحون فى السؤال . فى هذه الحالة لن يجد التجار مناصاً فيذهبون إلى صاحب السلعة يطلبونها للعرض فى متاجرهم تلبية لرغبة المستهلكين . كما أن الاعلان يخلق نوعاً من الثقة بين المستهلكين وبين التجار لما يحدثه من أثر فى نفوسهم .

يهدف رجال التسويق مما ينفقونه على الاعلان إلى تنشيط المبيعات ، وإذا نجح الإعلان فى إثارة دوافع المستهلكين وإذا حدثت الاستجابة المطلوبة

تصير عملية البيع سهلة ولا تحتاج إلى أى جهد . ورغم الدور المؤثر للاعلان إلا أنه لا يستخدم وحده كوسيلة بيع ولكنه ينضم مع عنصر آخر من عناصر البيع مثل البيع الشخصى أو العرض الجذاب للسلعة فى محلات العرض والتى تحول المستهلك المحتمل داخل المتجر إلى مستهلك فعلى .

والإعلان الناجح من وجهة نظر المنتج هو الذى يثير رغبات المستهلكين بصفة عامة ، وإذا تعاون ونسق الإعلان الجيد مع جهود رجال البيع ومع العرض الجيد للسلعة فسوف ننجح فى إثارة الانتباه ثم الاهتمام ومنه إلى الاستجابة الإيجابية ثم إلى الشراء الفعلى .

**٣ - العرض فى المتاجر :**

يساعد عرض السلعة فى المتاجر المختلفة كلا من الإعلان وجهود البيع الشخصية فتجعلها أكثر نجاحاً وفاعلية .

والهدف من العرض الجيد للسلع هو إغراء المستهلك على الشراء وهو داخل المتجر . وتظهر أهمية العرض الجيد فى حالة عرض السلع الاستهلاكية أكثر بكثير من السلع الإنتاجية ، ذلك لأن المستهلك النهائى هو الذى يندفع بعواطف معينة متأثراً بها ويحدث الشراء الفورى . ولا يعقل أن يتم الشراء فى الشركات بهذه الطريقة ذلك لأن رجال الشراء مرتبطون باجراءات معينة ملتزمون بها منذ أن تظهر الحاجة إلى الشراء إلى أن تسلم المشتريات .

لقد أصبح المستهلك النهائى - نتيجة لانتشار محال خدمة النفس - يعتمد على نفسه فى الاختيار وفى البحث عن المعلومات المكتوبة على الأغلفة . وكثيراً ما نشعر - نحن المستهلكين - أن هناك الكثير من المشتريات نقوم بها ونحن داخل المتجر ولم تكن لتخطر ببالنا قبل دخول المتجر ويرجع الفضل فى ذلك إلى العرض الجذاب للسلع على طاولات العرض الداخلية أو على أرفف المحال .

**٤ - التغليف :**

تهدف إدارة التسويق من تغليف المنتجات إلى تحقيق شيئين : الأغلفة

جدب أنظار المستهلكين داخل مراكز الشراء كما أنه يقدم إليهم المعلومات المطلوبة عن السلعة بما يكتب عليها من بيانات وصفيه وبيانات فنية . ولقد كان لانتشار مجال خدمة النفس الفضل فى إظهار أهمية التغليف كسياسة تسويقية . كان ينظر إلى الغلاف على أنه وسيلة لحفظ السلعة من التلف والكسر أثناء مناولة والتخزين . ويصمم الغلاف الآن بطريقة تؤدى إلى ترويج المبيعات لذلك لا تتردد إدارات التسويق فى أن تعهد بمهمة تصميم الأغلفة إلى بعض الوكالات المتخصصة يجب أن يعمل الغلاف على الربط بين جهود البيع الشخصية وبين الإعلانات .

### ٥ – خدمة المستهلك :

تتضمن خدمة المستهلك المساعدة على تركيب السلعة وتشغيلها وصيانتها واصلاحها . ينظر الكثير من المستهلكين المحتملين إلى الخدمات التى يقدمها البائع على أنها من عوامل اختيار السلعة أو العلامة التجارية من بين الأنواع الكثيرة المعروضة فى السوق . والآن أصبحت سياسة الخدمة من السياسات التى يتنافس عليها المنتجون والبائعون خاصة فى حالة السلع الاستهلاكية المعمرة فأصبحت أداة من أدوات المنافسة مثل المنافسة السعرية . ولقد أوضحنا من قبل أهمية الخدمات التى يقدمها الموردون عند التعامل فى السلع الإنتاجية وكيف يضعها المشترى الصناعى كأحد الأسس الهامة عند اتخاذ قرار الشراء .

## ثانياً – التوزيع المادى :

تختص وظيفة التوزيع المادى بتحريك السلعة من أماكن إنتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها فى الوقت المناسب لهذا الاستهلاك وغالباً ما نجد العملاء فى مواقع بعيدة عن مراكز الإنتاج لذلك يتحتم نقل السلع ثم تخزينها فى مواقع قريبة من العملاء . يخطط الإنتاج الحديث وفقاً لتوقعات مسبقة للطلب الفعلى ويبقى الإنتاج فترة داخل المخازن حتى تأتى الطلبات وحتى تنفذ تلك الطلبات . إلا أنه فى طراز الصناعة الذى يعتمد على الطلبات قبل البدء فى الإنتاج ، سنجد أن المخزون من السلع التامة أقل مايمكن رغم الزيادة فى المخزون من المواد الخام انتظاراً لبدء التشغيل

**١ - التخــزين :**

نظراً لأن الإنتاج يسبق الطلب - فى الإنتاج النمطى المستمر - بمعنى أن الانتاج - يعد وفقاً للتنبؤات بالطلب المستقبل ، تظهر أهمية التخزين . ويقوم كل من المنتجين ، تجار الجملة ، تجار التجزئة بالتخزين وبكميات تتفق مع رقم أعمالهم . وعندما ينقص المخزون السلعى عند أحد التجار سرعان ما يطلب هذا الصنف من المنتج وذلك لتلبية الطلبات المستمرة .

هناك ثلاث أسباب تجعل رجال التسويق يحتفظون بالمخزون وهى :

١ - لمقابلة التقلبات فى الطلب ما بين الفصول والمواسم المختلفة . فإذا كان الطلب مستمر والإنتاج موسمى أو إذا كان الطلب فصلى والإنتاج مستمر فلابد من الاحتفاظ بمخزون معين لمقابلة هذه الاختلافات بين الإنتاج وبين الاستهلاك . ويظهر هذا بصورة خاصة فى حالة المحاصيل الزراعية والتى غالباً ما تنتج فى فصول معينة وتطلب على مدار السنة . ولذلك يتعين على المنتجين وعلى الوسطاء الاحتفاظ بتلك المحاصيل لحين أن يظهر الطلب عليها .

٢ - الحصول على الوفورات الناشئة من تركيز انتاج المصنع فى فترات معينة لانتاج أصناف معينة أو جودة معينة للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير . وتتطلب هذه السياسة تخزين الإنتاج الذى أنتج أكثر من الحاجة فى بعض الأوقات .

٣ - يمكن أن يحسن التخزين من جودة الأصناف المنتجة مثل الجبن والدخان والأخشاب وبالتالى تزيد قيمتها

**٢ - النقــل :**

نظراً لبعد مراكز الإنتاج عن أسواق الاستهلاك نحتاج لنقل السلع المنتجة حتى تكون قريبة من المستهلكين

وتختار الكثير من المصانع مواقعها بعيد عن مدن لأسباب مختلفة تؤدى في النهاية إلى تخفيض التكاليف الكلية بمعدلات أكبر من تكلفة نقل المنتجات النهائية إلى أسواق استهلاكها كما أن الكثير من المصانع التى اختارت مواقعها بالقرب من أسواق معينة ، نجد أنه من الضرورى بعد التوسع - أن تبحث عن أسواق جديدة ولو كانت بعيدة عن مراكز الإنتاج . وعليها فى هذه الحالة فتح فروع جديدة بجانب الأسواق الجديدة أو تركيز الإنتاج فى المواقع القديمة وهنا يستند القرار إلى عنصر نفقة النقل ومقارنته بعناصر النفقة الأخرى

تختار بعض المصانع مواقعها بالقرب من المادة الخام مثل صناعة الحديد والصلب ذلك لأن نفقة نقل المادة الأولية أكبر بكثير من نفقة نقل السلع الجاهزة . وبصرف النظر عن موقع المصانع فإن نقل السلع إلى الأسواق يعتبر نشاط مهم لتوزيع السلعة

**ثالثاً - الأنشطة المساندة :**

لا ترتبط الأنشطة المساندة مباشرة بالتأثير المباشر فى تحويل ملكية السلعة ولكن تساعد فى تنفيذ أنشطة تسويقية أخرى وهذه تتضمن : تمويل التسويق ، تحمل المخاطر التسويقية ، الحصول على المعلومات التسويقية

ونظراً إلى العلاقات الوثيقة بين الوظائف المساندة وأثرها فى تكوين السياسات التسويقية وغيرها من السياسات الإدارية ، تعطى الإدارة العليا اهتماماً كبيراً إلى هذه الأنشطة

**١ - تمويل التسويق :**

عندما يحصل رجال التسويق على الائتمان نجدهم يحصلون على تمويل قصير الأجل لتمويل عملياتهم فى فترات الرواج وزيادة الطلب والتى يحتاجون خلالها إلى زيادة الإنتاج ، زيادة المخزون السلعى وزيادة فى النفقات الترويجية

الكثير من التجار يضاعفون الكميات المخزونة من السلع فى مواسم معينه وبالقرب من الأعياد ويريدون أيضاً من عدد رجال البيع ومن جهود الإعلان فإذا اعتمدت هذه الشركات على استثمارات ثابتة لتمويل هذه الطلبات الموسمية ، فسوف تبقى تلك الأموال راكدة فى فصول أخرى . ومعنى ذلك أن يواجه بعض المنتجين وكذلك التجار هذه الطلبات الاستثنائية عن طريق الائتمان المصرفى .

تستطيع المنشآت أن تحصل على الائتمان من مصدرين : الائتمان التجارى والائتمان المصرفى .

ويقوم الائتمان التجارى بدور هام لأغراض التمويل قصير الأجل ويقدمه الموردون . فيمنحون عملائهم ائتماناً يتراوح ما بين ١٠ - ١٢ يوماً يستطيعون خلاله دفع قيمة البضاعة . وعلى الرغم من أن مصادر الائتمان التجارى مستعدة للتوسع فى منح الائتمان وتحمل مخاطره إلا أنه يعتبر مرتفع التكلفة خاصة إذا حسبت الفوائد على كل المبلغ للفترة كلها دون تنزيل المدفوعات .

كما يحصل المستهلك النهائى على الائتمان التجارى خاصة فى حالة السلع المعمرة مثل السيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية والأثاث . والقلة من المستهلكين الذين يستطيعون دفع مشترياتهم من هذه السلع نقداً فيسمح التجار - بهدف زيادة المبيعات - بمنح الائتمان إلى المستهلكين . هذا فضلاً على أن العلاقات التجارية بين التجار بعضهم مع بعض تقوم على أساس الائتمان .

**٢ - تحمل المخاطر التسويقية :**

تظهر مخاطر التسويق بسبب التغير فى العرض والطلب . وسوف تتعرض أى منشأة لديها بعض المخزون السلعى أو حتى مخزوناً من المواد الخام للكثير من المخاطر عندما تتغير ظروف العرض والطلب ولذلك تواجه أغلب المنشآت مشكلة تقرير الكمية المثلى من المخزون .

ولكى تخفض المخاطر التسويقية إلى أدنى حد ، لابد من تحقيق التوازن بين ماهو موجود وما هو مطلوب . ولكن هل هذا ممكن ؟ كثيراً ما يجد المنتج أو التاجر صعوبة فى تصريف كميات مخزونة عندما ينخفض الطلب عليها ، فهل معنى ذلك أن نبالغ فى تخفيض المخزون السلعى ؟ الخطر هنا يتبلور فى ضياع الكثير من الطلبات التى تفشل فى تلبيتها .

يستطيع رجال التسويق تحويل جزء من تلك المخاطر كما يستطيعون تلافى بعضها ، أو تحويل تلك المخاطر التى تعنى خسارة لا يمكن التنبؤ بها إلى زيادة فى النفقات . مثال ذلك إذا أعطى البائع للمشترى ضماناً ضد انخفاض الأسعار ، فسوف يحول المشترى خطر تقلب أسعار البضاعة التى فى حوزته إلى البائع . كما يمكن التحوط ضد الخطر عن طريق التغطية خاصة فى التعامل فى الأسواق المنظمة ( البورصات ) .

هناك أيضاً مخاطر الحريق والفيضانات ، تلف البضاعة ، كسر بعض الوحدات أثناء النقل ، وهذا الخطر يمكن تحويله إلى شركات التأمين نظير دفع أقساط تأمين يتفق عليها .

ولكن ليست كل المخاطر يمكن تحويلها إلى جهات أخرى ، لذلك يسعى رجال التسويق إلى تخفيضها بقدر المستطاع . مثلاً الخطر الناشىء من تقلب الطلب يمكن تخفيضه عن طريق التنبؤ الدقيق وعن طريق بحوث التسويق . وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة عن المستقبل إلا أن التنبؤ العلمى يمكن أن يخفض من الأخطاء عند اتخاذ القرارات التسويقية .

هناك أنواع أخرى من مخاطر التسويق الناشئة من تغير ظروف العرض والطلب . فقد تدفع الزيادة الكبيرة فى المخزون عند المنافسين إلى تخفيض الأسعار ، فهل تدخل فى منافسة سعرية مع المنافسين ؟ يمكن مواجهه هذا

الخطر بالتحول إلى منافسة على المنتجات وذلك بإدخال خصائص معينة فى السلعة تجعل المستهلكين غير مستعدين على الحصول على بدائل لها وبالتالى يستطيع مدير التسويق أن يمارس نوعاً من الرقابة على منتجاته وتعطيه مركزاً شبه إحتكارى .

**٣ - الحصول على المعلومات التسويقية :**

تحتاج الإدارة - قبل رسم السياسات التسويقية - إلى الكثير من المعلومات التسويقية . يعتمد نجاح العمليات التسويقية بدرجة كبيرة - على المعلومات المتوفرة عند الإدارة وعلى مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق ، الموقع ، خصائص السكان ، خصائص السلع المنافسة ، طبيعة المستهلكين المحتملين والفعليين ، حاجاتهم ورغباتهم وعاداتهم الشرائية ، قوة المنافسة ، نشاط المنافسين وخططهم ، الاتجاهات السوقية ، العرض والطلب . تحاول الإدارة توفير تلك المعلومات التسويقية ثم تحاول تقييم تلك المعلومات ثم تحاول أن تحقق توازن المنشأة وفقاً لتلك المعلومات .

وبجانب المعلومات المطلوبة فى أشكالها التقليدية ، هناك بعض أجزاء من المعلومات التسويقية قد يوليها المنتج أهمية خاصة ، فمثلاً عندما يجد منتج السيارات الأمريكية أنه يلقى منافسة شديدة من السيارات اليابانية فى أسواق معينة ، فعليه أن يدرس هذه المشكلة على سبيل التحديد ويدرس الظروف المحيطة بهذا الموقف . بمعنى آخر أن المنشأة فى بعض الأحيان يهمها أن تتحصل على بعض المعلومات عن السوق ، بخلاف المعلومات التسويقية التى تغطى مجالات أكبر .

ويمكن الحصول على تلك المعلومات التسويقية من مصادر عديدة . فمثلاً المديرون يحصلون على معلومات عن السوق بطريقة غير رسمية من المحادثات والمناقشات مع بقية المديرين فى الشركة أو فى الشركات الأخرى ، من قراءة المجلات ، من الصحف اليومية أو من التقارير الدورية التى يرفعها

رجال البيع . أما عن المصادر الرسمية لتجميع المعلومات فلها أهمية خاصة وهذه هى : تحليل المبيعات ، دراسة سجلات المنشأة ، بحوث التسويق العلمية للحصول على المعلومات من خارج المنشأة . وهناك أيضاً التنبؤ العلمى بالمبيعات للحصول على المعلومات المهمة عن الظروف المستقبلية .

هذا ملخص موجز للوظائف التسويقية سواء أكانت أساسية أو مساندة . والشكل الآتى يوضح تلك الوظائف التى يباشرها المنتجون والوسطاء ( شكل رقم ٦ - ١ ) .

( شكل ٦ - ١ )

المصدر :

James M. Carman and Kenneth P. UHL, «Phillips and Duncans' marketing - Principles and methods» Irwin, seenth edition 1973 p.37.

## مباشرة وظائف التسويق والكفاءة التسويقية :

ينتقد البعض تكرار الوظائف التسويقية التى تؤدى فى كل مستوى توزيع ويعتبرونه مظهراً من مظاهر عدم الكفاءة . فالشراء والبيع وظيفتان تتكرران طالما أن هناك الوسطاء والموزعين الذين يعملون بين المشترى والبائع . ولكن ما هو البديل ؟ لو تمشينا مع هذا الرأى فليس أمامنا إلا البيع المباشر من المنتج إلى المستهلك النهائى لكى نمنع تكرار الوظائف التسويقية .

اتضح لنا من دراسة سلع الإنتاج أن أحسن طريقة لتوزيعها هو التوزيع المباشر ولكن هل نعتمد على هذا الطريق فى حالة السلع الاستهلاكية المصنعة ؟ المستهلك يشترى بكميات صغيرة ولكن على فترات دورية قريبة وناتج كل عملية لن يكون بالقدر الذى يغطى عملية البيع المباشر إلى المستهلك .

إن تقصير خط التوزيع فى السلع الاستهلاكية سوف ينتج عنه زيادة فى النفقة وتخفيض فى الكفاءة ..

ولذلك فالسؤال هو ما التجميع المناسب للمنشآت التسويقية الذى يمكن أن يباشر أنشطة التسويق بأقصى كفاءة ممكنة ؟ وتظهر كفاءة التسويق عندما نجد التقسيم الأمثل للمسئولية بين المنشآت التى تباشر الأنشطة فى مختلف مستويات التوزيع[1] .

1) Cundiff, Still and govoni, «Fundamentals of modern marketing». Prentice-Hall Inc., 1973. pp. 53-65.



## الجـزء الثانى

# إدارة التسـويق



تقدمـــــة :

تزايدت فى السنوات الأخيرة أهمية التسويق كنشاط ذلك لأن المديرين يدركون الآن أن أرباح المنشأة واستمرارها مرتبط بإمكانية إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم . ولقد لخص الأستاذ Peter Drucker هذا المفهوم فى الآتى : « لن يستطيع المستهلك أن يحصل من المواد الأولية الخام والمواد الخام على منفعة ، والتسويق هو الذى يوجه نشاط المنشأة تجاه إشباع حاجات ورغبات المستهلكين »[1] .

يجب أن يظهر هذا المفهوم فى فكر وسلوك جميع المسئولين عن اتخاذ القرارات بصرف النظر عن مواقعهم داخل التنظيم وبصرف النظر عن وظائفهم وإلا ستصبح المنشأة جسماً راكداً لا حركة ولا حياة فيها ولا هدف ولا اتجاه[2] .

تتضمن إدارة التسويق تلك الأنشطة المختصة بوضع المفهوم التسويقى الحديث موضع التنفيذ . وعلى مجموعة التسويق داخل المنشأة أن تحدد الأسواق

---

(1) Peter F. Drucker, in Hector Lazo and Arnold Cobin, «Management in marketing» Mc Graw-Hill 1961. P.I.

(2) Theodore Levitt, «Marketing Myopia». Harvard Business Review july-august 1960. P 56.

التى تخدمها ، وتحدد السلع والخدمات التى يحتاج إليها المستهلكون فى تلك الأسواق ثم تتخذ القرارات التى تتصل بنشاط التسويق مثل تحديد السعر ، اختيار قنوات التوزيع ، القيام بالترويج . ويمكن أن نلخص عمل إدارة التسويق فى الآتى :

**أولاً** : تحديد وقياس طلب المستهلكين والمشترين الصناعيين على سلعة معينة أو خدمة محددة لفترة ما .

**ثانيـــاً**: تحويل هذا الطلب إلى سلع وإلى خطوط انتاج .

**ثالثـــاً**: إعداد وتنفيذ خطة تسويقية تضمن توفر السلعة أمام المستهلكين .

يجب الوصول إلى هذه القرارات للحصول على الربح وبمعنى آخر أن الهدف هو الوصول إلى أقصى ما يمكن فى وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة . بمعنى أن تقوم المنشأة بإنتاج سلع جديدة وسلع مرغوب فيها ، وهذا المدخل يختلف كلية عن الشركات التى تكتفى بتقليد المنتجات الموجودة فى السوق أو مجرد الإعلان عن بعض الفروق رغم عدم وجود فروق جوهرية سواء فى الجوهر أو الشكل .

وبتحديد أهداف المنشأة تحديداً واضحاً يكون أمام الإدارة عدداً من الاستراتيجيات البديلة ، ومن الصعب تصور إدارة تسويق ناجحة دون أن تعتمد على استراتيجية تسويقية تتكون عناصرها من السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع .

يشعر الكثير من المديرين أن ما يحصلون عليه من أرباح إنما يعتمد على النمو المحتمل للصناعة التى ينتمون إليها . ولكن غالباً ما نجد أن السلعة التى تنظر إليها على أنها جديدة سرعان ما تصبح متقادمة نظراً للتقدم التكنولوجى أو بسبب التغير فى مستويات المعيشة ، لذلك أصبحت دورة حياة السلعة قصيرة

حسبياً

سوف تزداد الحاجه لتطبيق المفهوم التسويقى فى السنوات القادمه . وطالما أن دخل المستهلكين يزداد فإن الدخل الفائض بعد الإنفاق على الضروريات سوف يزداد بالتبعية وسوف تتسابق المنشآت فى سبيل الحصول على هذه الزيادة فى الدخل أما عن التقدم التكنولوجى فسوف يزيد معدلاته وسوف تدخل سلع جديدة واختراعات وابتكارات جديدة إلى الأسواق .

ويبدو من أهم التغيرات المؤثرة فى نشاط التسويق هو الزيادة فى الاتجاه ناحية القطاعات السوقية . ويرجع هذا الاتجاه لعدة أسباب منها : تستطيع المنشأة - نتيجة لقطاعية السوق - أن تنتج كميات ضخمه من سلعة معينة ويظهر هذا فى سوق السيارات على سبيل المثال

لقد ذكرنا فى بداية كلامنا أن الربح والاستمرارية يرتبطان بمدى إشباع حاجات وطلبات المستهلكين والتطلع إلى حاجات المستهلكين والعمل على إشباعها سوف يخفض إلى درجة كبيرة من المخاطر التى تتعرض لها المنشأة إن التأخير فى مقابلة حاجات المستهلكين والعمل على تقديم السلع الجديدة والمتطورة سوف يعطى الفرصة للمنافسين وبالتالى تقضى على الكثير من فرص الربح وعندما يقوى المنافسون تنخفض هوامش الربح ويلعب التسويق دوراً استراتيجياً فى تحديد البيئة الملائمة التى يختار المشروع أن يعمل فيها

والميزة الثانية لتطبيق المفهوم التسويقى الحديث هو أنه يمكن المنشأة أن تتحرك بسرعة للاستفادة من الفرص المتاحة فى السوق والمكاسب التى تأتى من الابتكارات هى مكاسب ضخمة ولكن فى نفس الوقت كثيرة المخاطر

(1) Donald J. Clifford, «managing the product life cycle». Management Review June 1962 PP 34 – 38, and Theodore Levitt, «Exploit the product life cycle» Harvard Business Review. Nov Dec. 1962 PP 81 94

وهذه المخاطر نستطيع تخفيضها فقط عندما نتفهم السوق وديناميكية السوق . تعتبر مكاسب الشركة دالة لمدى إدراكها لفرص السوق واستراتيجية التسويق التى تسير عليها لاستغلال واستثمار هذا الفرض .

وتتجه الشركات الكبيرة إلى الابتكار إذ تنفق على البحوث مبالغ طائلة تقتطعها من أرباحها لأغراض التطوير والتحسين والابتكار . وكلما كانت الشركة قادرة على الابتكار وقادرة على تقديم سلع لها قدرة أكبر على إشباع الحاجات والرغبات فإن فرص النجاح المهيأة أمامها ستكون أكبر .

والأمثلة كثيرة على مثل هذه الابتكارات سواء فى قطاع سلع الاستهلاك أو قطاع سلع الإنتاج . والنتيجة الطبيعية هى أن عدداً كبيراً من الشركات التى تتجاوب مع الابتكار هى التى تحصل على مكاسب ضخمة ، والشركات الأخرى التى لن تتجاوب سوف تفشل إن عاجلاً أو آجلاً .

والميزة الثالثة لتطبيق المفهوم التسويقى الحديث هو أنه يجبر الشركات أن تستخدم مدخلاً متكاملاً فى أعمالها عن طريق التركيز على حل مشاكل المستهلكين الأساسية . وبدون هذا المدخل المتكامل ، سيكون من الصعب – إن لم يكن مستحيلاً – أن تحدد المبالغ اللازمة للبحث والتطوير والابتكار أو للتوسع والدخول إلى أسواق جديدة أو استعمال طريقة جديدة للرقابة على المخزون السلعى ، أو طريقة جديدة للرقابة على الجودة ، أو الاستثمار فى مشروع جديد أو تجهيزات آلية جديدة .

وليس من السهل اتخاذ القرارات التسويقية المبنية على حاجات ورغبات المستهلكين ، والسبب فى ذلك :

**أولاً** : لا يعلم المستهلكون أنفسهم ما يطلبونه أو يرغبونه إذ لا يتمكنون من التعبير عنه بكلمات يفهمها رجال الإدارة حتى يقومون بتصميم السلع الجديدة على أساسها .

**ثانيـــا** يتردد المستهلكون عندما يختارون من بين السلع المعروضة ، ويقولون كيف نستطيع ذلك ونحكم على السلع قبل تجربتها

**ثالثـــا:** يطلب المستهلكون بعض خصائص فى السلعة قد تكون متعارضة مع بعضها مثال ذلك يطلبون سلعة ذات جودة ممتازة وفى نفس الوقت ذات سعر منخفض ، أى أن المستهلك يجهل المزيج المقبول بين الجودة والسعر .

**رابعاً** : تختلف الطريقة التى يشبع بها المستهلكون حاجاتهم ورغباتهم ، فعلى الرغم من أن المستهلكين لديهم نفس الحاجات الأساسية إلا أن طريقة إشباعها تختلف بين شخص وآخر .

ومن هذا كله يتضح أن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المحتملين ثم ترجمة هذه الحاجات والرغبات إلى سلع ثم إخبار المستهلكين بما فى السلعة من خصائص ومنافع كلها قرارات صعبة ومعقدة .

**خصائص المشاكل التسويقية[1] :**

**أولاً : التعقيـــد :**

ربما يكون التسويق من أصعب الميادين التى تعمل فيها الإدارة وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة لأن التسويق يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة . ورغم أنه من صميم عمل التسويق أن تواجه المشاكل التى تنشأ فى البيئة الخارجية ، إلا أن الكثير من القرارات التى تؤثر فى المبيعات لا يتخذها مديرو التسويق أنفسهم مثال ذلك : مستويات الجودة والرقابة عليها ، الأموال المخصصة للبحوث وتصميم السلعة . وهذه أحد المشاكل المهمة التى تواجهها إدارة التسويق فى تعاملها مع المشاكل التسويقية .

---

(1) Harper W. Boyd and William Massy, «Marketing Management». Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1972. PP 7 - 9.

ويعتبر قيد الزمن من المسائل المقيدة بالنسبة للمشاكل التسويقية القليل من المديرين يهتمون بالأرباح فى الأجل القصير وأغلبهم يهتم بالربح فى الأجل البعيد . ونظراً إلى طول الفترة التى يحدث فيها التجاوب المطلوب أو تحصل فيها على أثر القرارات ، فقد تظهر القرارات التى تتخذ الآن على أنها مناسبة للمشكلة التى أمامنا ولكن سرعان ما يظهر خطؤها فى المدى البعيد . ومثال ذلك قرارات الإعلان التى قد يكون أثرها قليل فى المدى البعيد ولكن فى الأجل القريب يظهر أثرها فى التكاليف الكلية .

**ثانياً : عدد كبير من المتغيرات :**

عندما يتخذ مدير التسويق القرارات يجب أن يأخذ فى الحسبان عدداً كبيراً من المتغيرات هناك الكثير من البدائل التى يستطيع المدير أن يختار بينها لحل مشكلة تسويقية . مثلاً هناك العديد من استراتيجيات الإعلان تستطيع الإدارة أن تختار بينها ويمكن استخدام كل منها بطرق مختلفة .

بعض هذه المتغيرات يمك الرقابة عليها والتحكم فيها بواسطة متخذ القرار ومن أمثلة تلك المتغيرات : جهود رجال البيع ، الإعلان ، الأسعار وغيرها . ومن أمثلة المتغيرات الصعبة : الظروف الجوية ، الظروف السياسية ، الاقتصادية ، والتغيرات التكنولوجية .

وعندما نأخذ جميع المتغيرات وآثارها فى الحسبان يكون واضحاً أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة .

ولنتذكر هنا ما قاله الأستاذان Miller and Martin[1] : تفترض أن استراتيجية متخذ القرار تتضمن خمسة تصميمات للسلعة ، خمسة أسعار ،

(1) David W Miller and Martin K. Srarr, «Executives decisions and operations research (Englewood cliffs, Prentic-Hall, 1960. P. 172.

خمسة قنوات توزيع ، خمسة طرق للاتصال بالمستهلكين فهذا يعنى ٦٢٥ استراتيجية . فإذا كان أمامنا أربعة منافسين ولكل واحد منهم عنده ٦٢٥ استراتيجية يتضح من كل هذا صعوبة عملية اتخاذ القرار .

**ثالثاً : ارتباط المتغيرات :**

نجد فى أغلب المشاكل الإدارية – وبصفة خاصة المشاكل التسويقية – أن المتغيرات ( سواء المتحكم فيها أو غير المتحكم فيها ) مرتبطة ومتداخلة . مثال ذلك قد يؤثر تقديم سلعة جديدة على المبيعات بمقدار ٢٪ ولكن إذا ربطنا هذا مع الإعلان فقد يصل الأثر إلى نسبة ١٠٪ وإذا أضيف أيضاً أثر تغير السعر فهناك احتمال آخر لزيادة المبيعات .

يصعب أن نصل إلى نتيجة كل متغير على حدة والسبب فى ذلك :

١ – تعدد المتغيرات المتداخلة فى العملية الإدارية .
٢ – عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات حيث من المحتمل أن تتغير أثر كل متغير مع الوقت .

إن التصميم المناسب للسلعة كما نراه اليوم قد لا يستمر كذلك بعد فترة من الزمن كما أن نجاح الإعلانات يختلف بين وقت وآخر . وتؤثر مشكلة عدم استقرار العلاقة بين المتغيرات بطريقة أخرى حيث يصعب على المدير أن يحل مشكلة الآن بنفس الأسلوب الذى استخدم من قبل . لذلك يجب على المدير أن يتعرف على المتغيرات القائمة وقت اتخاذ القرار ولا نستطيع أن نعتمد على حلول أخرى أو قرارات اتخذت فى الماضى ( رغم أننا نستطيع أن نسترشد بها ) .

**مدخل النظم فى التسويق :**

مدخل النظم هو تطبيق لبعض المبادىء التى طبقت فى الجيش أثناء الحرب العالمية الثانية لوضع خطط واستراتيجيات الهجوم والدفاع . ولذلك

يعرف هذا المدخل بالآتى : « دراسة تساعد متخذ القرار أن يختار طريق عمل ينطوى على الدراسة المنظمة للأهداف والمقارنة بين التكاليف والكفاءة والمخاطر التى تنطوى عليها الاستراتيجيات البديلة بقصد تحقيق تلك الأهداف »[١] .

يساعد مدخل النظم على التركيز والاهتمام بالحقائق والمشاكل فى نطاق أوسع مما كان ينظر إليها من مجال واحد أو اعتبار واحد من الاعتبارات التسويقية كما يمكن من تحليل النشاط التسويقى عن طريق[٢] :

١ – يؤكد على الحلقات التسويقية التى تربط بين المشروع وبين الخارج المحيط به .

٢ – يؤكد العلاقات بين المدخلات والمخرجات .

٣ – يلقى مزيداً من الضوء على الظروف البيئية المحيطة .

٤ – يعتبر مدخلاً للرقابة على التسويق .

٥ – يعطى فرصاً للمبادأة أو الابتكار .

٦ – يمكن من قياس النتائج .

ونستطيع أن نقدم النموذج الآتى يعبر عن مدخل النظم :

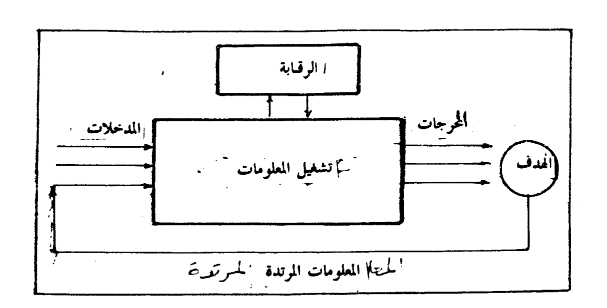
ومفهوم التسويق كنظام ليس مفهوماً حديثاً ، ولقد قدم Oswald Knauth[٣] نظاماً مخططاً للأعمال المتصلة بتحريك السلع بالنظر إلى الأمام إلى المستهلكين النهائيين وإلى الخلف إلى الموردين وعن طريق الربط بين المستهلكين والمنتجين بحلقات قوية . كما قدم Jan W. Forrester[٤] مدخلاً للنظم التسويقية

(1) Kotler, «Marketing Management» 3d., ed., 1976, P. 21.

(2) Lee Adler, «Systems approach to marketing». Harvard Business Review 45 – May – June 1967 : 112 – 114.

(3) Oswald Knauth, «managerial enterprise». W. Norton and comp., 1948. Wore Alderson and Paul E. Green, «Planning and Problem Solving in Marketing» Irwin 1964 PP. 7 – 9. all in Boyd and Massy «Marketing management». Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1972. P. 28.

(4) Jay W. Forrester, «Industrial Dynamics». John wiley and sons, 1960. in Boyd and Massy, P. 28.




يعتمد على الدوائر الأليكترونية . ولقد أقام نظاماً لتدفق أوامر العملاء ، الأموال ، المواد ، المعلومات وأوضح بعد ذلك كيف أن التأخير فى تطبيق النظام يحرف ويشوه مؤشرات السوق .

وحسب ما قاله الأستاذ Forrester وآخرون : « لولا أن هناك نظاماً متكاملاً ، لا يستطيع الإنسان أن يؤمل كثيراً على تخطيط التسويق . وهذا يعنى أن قيام نظم فرعية دون الاعتماد على النظام الأساسى المتكامل سيؤدى بالضرورة إلى قرارات خاطئة » .

ولسوء الحظ فإن تعقد المكونات التنظيمية للمشروع والطبيعة الديناميكية للقوى الخارجية تجعل من الصعوبة بمكان إقامة نظام كلى متكامل وبالتالى تقوم الخطط على الأنظمة الجزئية فقط .

وقال الأستاذ William Lazer عن مدخل النظم : « يعتمد مدخل النظم على أعمال Von Bertalanffy إذ يرجع الفضل إليه فى تقديم نظرية عامة للنظم » .

ومن هنا فإن أى مجموعات وأى عناصر تعمل فى النشاط التسويقى يمكن أن تشكل نظاماً تسويقياً .

والنظم التسويقية هى مجموعات ذات كينونة تشكل مجموعات مترابطة ، ويمكن أن ننظر إلى قنوات التوزيع أو التوزيع المادى ( النقل والتخزين والرقابة على المخزون ) على أنها أمثلة للنظم التسويقية . ولقد قدم الأستاذ Lazer النموذج الآتى :

## تعريف النظـــام :

يعرف النظام بالآتى : « مجموعة منتظمة من المفردات تتحد مع بعضها وتعتمد على بعضها لكى يشكل فى النهاية مجموعة متحدة » . ويمكن النظر إلى مفهوم النظام من عدة زوايا ، مثلاً جسم الإنسان هو نظام متكامل يشكل فيه أجهزة الهضم ، والدورة الدموية ، والعصبية أجزاء داخل هذا النظام[١] .

وعلى الرغم من أن نظرية النظم مدخل جديد فى التسويق ، فقد قيل الكثير عن مدخل النظم فى الكتابات عن نظريات التنظيم والإدارة[٢] . وعند تطبيق هذا المدخل على التسويق فإن المجموعة المنتظمة من المفردات التى ذكرت فى التعريف هى : السلع ، السعر ، قنوات التوزيع ، الترويج . ومدخل النظم فى التسويق هو طريقة معقدة لمعالجة مشاكل التسويق فى ظروف عدم التأكد . إذ يحتاج فى مثل تلك الظروف بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف والخطط والبرامج البديلة .

## التعاون ومدخل النظـم :

يساعد مفهوم التعاون على فهم مفهوم النظم فى التسويق ، ويعنى هذا التعاون المفروض بين عدد من المتغيرات بحيث تأتى النتيجة النهائية أفضل بكثير مما لو تم هذا العمل بطريقة فردية . تعتمد الفعالية الإدارية فى ميدان التسويق - لدرجة كبيرة - على القرارات التى اتخذت بعد دراسة لمجموعة من المتغيرات التى تؤثر فى البرنامج التسويقى فمثلاً لن تتمكن الإدارة أن تضع هيكلاً للأسعار دون أن تأخذ فى الاعتبار برنامج الترويج والإعلان الموضوع . والسعر الذى يحدده المنتج لابد وأن يتأثر بالبرنامج الإعلانى ومدى تعاون التجار والوسطاء لترويج السلعة . كذلك يمكن أن تنجح سياسة تغليف السلعة لو ساعدنا التجار

(1) Willian Stanton, «Fundamentals of marketing. Mc Graw-Hill, Inc., 1971 : chapter two : marketing systems and the role of management PP. 21 – 40.

(٢) الأستاذ عبد الغفور يونس - « نظريات التنظيم » المكتب المصرى ، ١٩٦٨ الصفحات : ٢٠-٢٩

على عرض السلعة فى مكان ظاهر داخل المتاجر .

### تطبيق مفهوم النظم فى التسويق :

يمكن تطبيق مفهوم النظم إما بطريقة كمية أو كيفية ، وقد قامت الكثير من النماذج التى تشرح مدى نجاح بعض الاستراتيجيات البديلة . وتستطيع الشركة بعد التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين أن تطبق مفهوم النظم لكى تخطط السلعة بطريقة تضمنها بعض المزايا التى تحقق إشباعات أكبر للمستهلكين ، كما يمكن تطبيق هذا المفهوم فى مجال الحصول على المعلومات التسويقية والتى يطلق عليها الآن نظم المعلومات التسويقية وبالتالى تحل تلك النظم محل البحوث التقليدية للتسويق .

ولقد كان أول تطبيق لنظرية النظم فى التسويق فى مجال أو ميدان التوزيع المادى وما يتضمنه من أنشطة مثل النقل ، التخزين ، الرقابة على المخزون ، ومناولة المواد والتى كانت تعامل بطريقة تقليدية على أن كلا منها نشاط مستقل ومنفصل فنتج عن ذلك ارتفاع تكاليفها فى الكثير من الشركات . لقد طبق عليها الآن التحليل الكمى واستخدمت النماذج الرياضية وطبقت فى ميدان التوزيع المادى . ولقد تقدمت النظم التى اعتمدت على الكمبيوتر والتى أمكن بواسطتها تحقيق التنسيق بين هذه الأنشطة بطريقة ناجحة .

علاوة على وظيفة التوزيع المادى ، حاولت بعض الشركات أن تطبق مدخل النظم على أعمال التوزيع لكى تحقق التكامل الفعال بين الوحدات المختلفة التى تشارك فى عملية التوزيع مثل : المنتج ، تاجر الجملة ، تاجر التجزئة .

### مزايا ومشاكل استخدام مدخل النظم :

من مزايا استخدام مدخل النظم أنه يحاول أن ينسق بين الأنشطة التسويقية كما يحقق الكفاءة والوفورات فى الأعمال التسويقية . يمكن مدخل

النظم من اكتشاف المشاكل التسويقية بدقة حيث تتفهم الإدارة جميع المتغيرات المعقدة ويمكنها أيضاً تقيم النتائج بطريقة كمية . ويساعد كل ذلك الإدارة أن تصل إلى الأسواق الكثيرة وأن توسع من خطوط إنتاجها وتجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة .

إلا أن مدخل النظم مازال حديثاً على التسويق لذلك لا يخلو من بعض المشاكل عند التطبيق وهى :

١ – يتطلب هذا المدخل الكثير من الأموال ومن الوقت لتطبيقه . فلقد أخذت بعض الشركات ما يزيد عن سنة لكى تضع النموذج الرياضى للتوزيع المادى إذ اعتبرته ضرورياً لحل مشاكلها .

ولا يمكن الاعتماد على النماذج النمطية حيث تقوم كل شركة بتفصيل النظام الذى يناسبها .

٢ – فى ميدان التسويق ، نجد أنفسنا نواجه اعتبارات اجتماعية ونفسية خاصة بسلوك الأفراد : المستهلكين ، رجال البيع ، تجار الجملة والتجزئة ، ونحن مازلنا مبتدئين فى تطبيق النماذج الرياضية وغيرها من الطرق الكمية خاصة على سلوك المستهلك . وفى هذا سنجد الكثير من الفروض والتى ما زالت بعيدة عن القيمة العملية .

٣ – مشكلة الطبيعة النفسية والسيكوجية للكثير من رجال التسويق إذ يعتقدون أنهم فنانون لذلك فهم يعارضون البحث عن الحقائق أو عن الخطط المكتوبة وبعض القيود الأخرى والتى تشكل جميعها أجزاء من مدخل النظم .

### عناصر النظـــام التســـويقى[1] :

تتضمن العناصر المكونة للنظام ما يأتى :

---

(1) Robert D. Buzzell, Robert E.M. Nourse, John Mathews and Theodore Levitt, «Marketing, a contemporary analysis». McGraw-Hill Comp., 1972. P.28. 2nd , ed.,

**أولاً** : منشآت الأعمال التى تنفذ الوظائف التسويقية وكذلك العملاء الدين تخدمهم . ونظراً لأن هذه المنشآت عندها القدرة على اتخاذ القرارات فيقال عنها إنها العناصر النشطة .

**ثانياً** : تدفق السلع ، المعلومات ، الأموال بين مختلف المنشآت الإعمالية ، وبين تلك المنشآت وبين العملاء .

## الفصــل الســابع

# تنظيم التســويق



كى نتفهم كيف يسير النشاط التسويقى لابد أن نتعرف على التنظيم بوجه عام وتنظيم التسويق بوجه خاص . التنظيم هو الجهاز الذى يترجم فلسفة الإدارة ، لذلك عندما تغير الإدارة من فلسفتها لابد من مراجعة التنظيم ولابد من إعادة التنظيم[1] .

أصبح دور التسويق – فى الهيكل التنظيمى فى المشروعات الحديثة – غاية فى الأهمية والسبب فى ذلك هو أن الأسواق قد اتسعت والأنشطة قد تعقدت . وتدريجياً وبسبب التوسع فى حجم الإنتاج والزيادة فى الإنتاجية زاد الإنتاج عن حاجة الطلب والاستهلاك . ومن هنا كان من الضرورى أن نوجه اهتماماً أكبر إلى النشاط التسويقى . ومن هنا ظهر مفهوم جديد يطلق عليه المفهوم التسويقى الحديث .

**تطور تنظيم إدارة التسويق[2] :**

إدارة التسويق الحالية – فى معظم الشركات الحديثة – هى نتاج تطور استمر فترة طويلة من الزمن . لقد مر هذا التطور على مراحل خمس ويمكن تصوير تلك المراحل فى الآتى :

---

(1) Cundiff, Still and govoni, «Fundamentals of modern marketing». Prentice Hall Inc., 1973. P. 68.

(2) Kotler, «Marketing management». 3d., ed., 1976. PP. 406 – 407.

( أ ) **إدارة المبيعات** : من المعروف أن أى شركة صناعية تستطيع أن تبدأ بثلاثة إدارات أو أربعة وهى الإدارة المالية ، إدارة الإنتاج ، إدارة المبيعات ، إدارة شئون الأفراد .

يرأس إدارة المبيعات نائب المدير العام للمبيعات والذى يرأس مجموعة من رجال البيع وقد يشترك بنفسه فى إنهاء بعض صفقات المبيعات . وعندما تحتاج الشركة إلى مباشرة وظائف البحوث أو الإعلان فيمكن أن تعهد بها إلى مدير المبيعات طالما أنها تتعلق بعملية البيع ، بمعنى أنه سيركز عمله على تحقيق أقصى مبيعات وكذلك الإشراف والرقابة على عمال البيع ثم يوجه بعض اهتمامه إلى بقية الوظائف التى قد يطلب منه مباشرتها .

(ب) **إدارة المبيعات مع وظائف أخرى** : عندما تتوسع الشركة ، تحتاج إلى بحوث التسويق ، الإعلان ، خدمة المستهلك . وهنا يحاول مدير المبيعات أن يعين بعض الخبراء الذين يتمكنون من القيام بهذا العمل تحت قيادته . ويستمر فى تركيز نشاطه ووقته على المبيعات وعلى القوى البيعية وقد يعين مديراً للتسويق لكى يدير بقية الوظائف .

(ج) **إدارة تسويق مستقلة** : يزيد استمرار توسع المنشأة من أهمية الأنشطة التسويقية مثل : بحوث التسويق ، تخطيط السلعة ، الترويج والإعلان ، خدمة المستهلك وغيرها . وطالما لا يتوفر الوقت لدى مدير المبيعات لكى يتولى هذه المهام الجديدة أو قد لا يوليها الكثير من اهتماماته ، قد يتخذ المدير العام خطوة أخرى وهى إنشاء إدارة تسويق مستقلة . بمعنى أن يكون فى التنظيم نائب المدير العام للمبيعات ونائب المدير العام للتسويق .

(د) **إدارة التسويق الحديثة** : كان المفروض أن يعمل كل من نائب المدير العام للمبيعات والتسويق بطريقة متجانسة ومترابطة ومنسقة . ولكن الذى يحدث على خلاف ذلك . فلن يقبل مدير المبيعات أن ينظر إلى

القوى البيعية على أن قيمتهم بسيطة فى البرنامج التسويقى . ومن ناحية أخرى سيحاول نائب المدير العام للتسويق أن يوسع من سلطاته واختصاصاته . يحاول مدير المبيعات أن يحقق أقصى مبيعات فى المدى القريب ، بينما يهتم مدير التسويق بالمبيعات والنتائج فى المدى البعيد ، ويضع استراتيجيات للتسويق لمقابلة احتياجات المستهلكين فى المدى البعيد .

وعندما يشتد التعارض والاحتكاك بينهما فلن يكون أمام المدير العام إلا أحد أمرين :

- إما أن يلغى هذا المنصب الجديد ( مساعد المدير العام للتسويق ) ويعيده تحت إمره مدير المبيعات .

- وإما إعطاء كل السلطات والصلاحيات إلى مدير التسويق .

ولقد اتبعت معظم الشركات الحل الثانى وبالتالى ظهر الشكل الجديد لإدارة التسويق وهى إدارة يديرها نائب المدير العام للتسويق مع الكثير من المساعدين له بما فيهم مدير المبيعات .

(هـ) **تطبيق المفهوم الحديث للتسويق :** حتى المرحلة السابقة ورغم وجود إدارة للتسويق فقد لا تعمل تطبيقاً للمفهوم الحديث للتسويق . إذا نظرت الإدارة العليا إلى نشاط التسويق شأنه شأن أى إدارة أخرى ، فلا يمكن النظر إليها على أنها شركة حديثة بمفهوم تسويقى حديث .

ولكن عندما ننظر إلى التسويق على أنه قلب الشركة النابض ، يقال فى هذه الحالة إن الشركة تسير وفق المفهوم التسويقى الحديث .

ولكن مازال مديرو التسويق يواجهون بمعارضة شديدة من قبل بقية

الإدارات إذ قد لا يقبل مدير الإنتاج بالآراء والمقترحات التى يتقدم بها مدير التسويق والتى تنادى بتعيير جداول الإنتاج بقصد تحقيق إشباعات أكبر للمستهلكين . أما المدير المالى فى الشركة فما زال ينظر إلى إدارته على أنها أهم إذ أن شغله الشاغل هو الإيرادات النقدية والمصروفات النقدية وتحقيق التوازن بينها والوصول إلى العائد المناسب على رأس المال ولا يؤمن بأهمية ما ينفق على بحوث التسويق أو الاتصالات أو الترويج وبمجرد ما يلاحظ انخفاضاً فى المبيعات سرعان ما يطلب تخفيضاً فى النفقات البيعية .

يعنى هذا كله ، أن ما زال هناك معارضة من قبل الجميع فى ربط وتوجيه جميع وظائف المنشأة بقصد تحقيق إشباعات المستهلكين . والنتيجة الحتمية هو إعطاء سلطات وصلاحيات أوسع لنائب المدير العام للتسويق أكثر بكثير مما يتمتع به بقية المديرين فى المنشأة :

**التنظيم فى ظل المفهوم التسويقى :**

ليس من شك أن للمفهوم التسويقى تأثير هام على الهيكل التنظيمى للمشروعات . وكما أشرنا من قبل فإن المفهوم التسويقى هو فلسفة الإدارة عندما تباشر عملها فى إدارة المشروع بحيث تنظر إلى المستهلكين وإلى حاجاتهم ورغباتهم باهتمام خاص . وتنظر الإدارة – فى ظل هذا المفهوم – إلى حاجات المستهلكين عن أنه العامل الأول الذى يجب أن يحكم خطط ونشاط المنشأة كما أنه العامل المحدد للخطة العامة للمنشأة والمعدة بقصد تحقيق الربح وزيادته .

ولا يكفى أن تعتقد الإدارة فى المفهوم التسويقى ولكن لابد أن يوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ

لابد أن يكون - بجانب كونه فلسفة – أسلوباً فى العمل يساعد الشركة على خدمة العملاء بطريقة كاملة وفعالة[1] . ويجب على مدير التسويق

(1) James H. Myers, «managerial analysis in marketing». Scott, Foresman, 1970, P. 284.

أن يبنى فى مخيلته إطاراً تسويقياً بحيث تأتى كل القرارات والإجراءات إنعكاساً لهذه الحالة الذهنية .

والشركة التى تؤمن بالمفهوم التسويقى وتطبقه ، يجب عليها أن تنظم نشاطها وفقاً لذلك ولكن قد يتجاهل البعض هذه الحاجة . ولقد قال أحد الكتاب[1]. « قد يكون لدى الشركات الاستعداد والرغبة فى خدمة المستهلك ولكن كثيراً ما تجد أنها ليست منظمة بطريقة تسمح بذلك » والتنظيم الجيد يعنى التكامل والتنسيق بين العوامل المؤثرة فى عملية البيع النهائية وهذا هو ما يعنيه المفهوم التسويقى .

**أهمية التنسيق فى التنظيم :**

يصاحب الاتجاه المتزايد صوب التخصص وتقسيم العمل فى المشروعات الحديثة الكثير من المزايا والعيوب . فمن ناحية الإيجابيات ، يعمل التخصص وتقسيم العمل على تحقيق الكفاءة والمرونة فى مواجهة حاجات المستهلكين . وسوف تعمل كل وحدة داخل التنظيم – من ناحية النظرية على الأقل – ما هى مكلفة به وما هى مسئولة عنه . ولكن من الناحية السلبية فسوف يتقوقع المديرون والموظفون كل داخل إدارته لحل مشاكلها بصرف النظر عن مشاكل المنشأة ككل والعمل للمصلحة العامة . ويمكن أن يظهر بعض التعارض والاشتباك والاختلاف فى وجهات النظر بين الإدارات المختلفة داخل التنظيم ومن هذا يتضح جلياً مدى الصعوبة فى تحقيق التعاون المطلوب لتطبيق المفهوم التسويقى الحديث . ويوضح الجدول الآتى ( جدول ٧–١ ) بعض مظاهر التعارض بين إدارة التسويق وبقية الإدارات .

يعتمد وضع المفهوم التسويقى موضع التنفيذ على التفكير الدقيق فى

---

(1) A.E. Cascino «Organizational implications of the marketing Concept» in W. Lazer and Kelley (eds). managerial marketing : Perspectives and View pionts, Irwin, 1962. P. 371.

الهيكل المناسب للتنظيم . وسوف يختلف الهيكل التنظيمى من شركة إلى أخرى . والمدخل الابتدائى هو تجميع الأنشطة التسويقية فى الشركة فى إدارات خاصة بها على أساس الأعمال والأنشطة المتشابهة أو وفقاً للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة أو على أساس الوظائف ( المبيعات ، الإعلان ، تخطيط السلعة ، بحوث التسويق وهكذا ) .

وبصرف النظر عن الطريقة التى يوضع ويصمم بها التنظيم ، هناك مكونات ثلاثة تعتبر ضرورية لكى ينجح التنظيم فى ظل المفهوم التسويقى : مدير متخصص فى التسويق ، التكامل بين الوظائف التسويقية ، تعيين عدد من الموظفين المتخصصين فى هذا الميدان .

**( أ ) مدير إدارة التسويق :**

مدير إدارة التسويق – ومهما كانت تسميته – هو المسئول عن ترجمة مفهوم التسويق إلى برنامج عملى . وسوف يعتمد نجاح البرنامج التسويقى على مدى تأثير المدير على الإدارة العليا ولدى اشتراكه فى عملية اتخاذ القرارات . وهذه المشاركة حيوية بصفة خاصة إذا كان رجال الإدارة العليا ليست لديهم فكرة قوية عن التسويق ولم يكونوا أصلاً من إدارة التسويق .

**(ب) تكامل الوظيفة التسويقية :**

يرتبط نجاح الجهود التسويقية بتدفق السلع والخدمات حتى تصل إلى المستهلكين والتى يجب أن تكون منسقة بإشراف مدير التسويق . وتوضح الخرائط التنظيمية الآتية التغيرات التقليدية التى تحدث عند إعادة التنظيم بقصد تطبيق المفهوم التسويقى .

فى الخريطة الأولى ، يوجد تنسيق محدود – أو لا تنسيق على الإطلاق – بين الوظائف التسويقية إلا فى مستوى المدير . وهناك بعض الوظائف مثل التنبؤ بالمبيعات وتخطيط السلعة قد لا تظهر على الإطلاق فى الخريطة التنظيمية .

| الإدارات الأخرى | ما تؤكده الإدارات الأخرى | ما تؤكده إدارة التسويق |
|---|---|---|
| الإدارة الهندسية | * تصميم السلعة فى المدى البعيد<br>* خصائص وظيفية<br>* نماذج محدودة<br>* مكونات نمطية | * تصميم السلعه مدى قريب<br>* خصائص بيعية<br>* نماذج عديدة<br>* مكونات حسب طلب المستهلك ( متعددة ) |
| إدارة المشتريات | * أجزاء نمطية<br>* سعر المواد<br>* وفورات الحجم الكبير<br>* مشتريات على فترات متباعدة | * أجزاء غير نمطية<br>* جودة المراد<br>* كميات كبيرة لضمان تغطية الطلبات<br>* مشتريات سريعة لمواجهة حاجات المستهلكين |
| إدارة الإنتاج | * خطط إنتاج طويلة<br>* نماذج قليلة ومحدودة<br>* لا تغير فى التصميم<br>* طلبات نمطية<br>* رقابة متوسطة على الجودة<br>* سهولة الصنع | * خطط إنتاج قصيرة<br>* نماذج متعددة<br>* تغير سريع فى التصميم<br>* طلبات العملاء<br>* رقابة دقيقة على الجودة<br>* حسن المظهر والجودة |
| إدارة المخازن | * سلع سريعة الدوران - خطوط إنتاج قصيرة<br>* مستويات اقتصادية للمخزون | * خط إنتاج طويل ومتعدد<br>* مستويات مخزون ضخمة |
| الإدارة المالية | * انفاق رشيد<br>* ميزانية دقيقة<br>* التسعير لتغطية النفقات | * زيادة الإنفاق حسب الحالة<br>* ميزانيات مرنة لمواجهة التغيرات السوقية<br>* التسعير لزيادة الطلب المستقبل |
| إدارة الحسابات | * عمليات نمطية<br>* تقارير قليلة | * شروط خاصة وخصومات<br>* تقارير كثيرة |
| إدارة الائتمان | * دراسة دقيقة لموقف العملاء<br>* مخاطر قليلة للائتمان<br>* شروط ائتمان قاسية<br>* إجراءات تحصيل دقيقة | * دراسة سريعة لمركز العملاء<br>* مخاطر متوسطة للائتمان<br>* شروط ائتمان سهلة<br>* إجراءات تحصيل سهلة |

**المصـــدر :**

Kotler, «marketing management» 3d., ed., 1976. P. 415

كما لا تظهر أية علاقة بين الإدارة الهندسية والبحوث وبين التسويق ( شكل رقم ٧-١ )

ولكن بعد إعادة التنظيم ( شكل رقم ٧-٢ ) ، تتحد جميع الوظائف التسويقية تحت قيادة مدير إدارة التسويق . ووظائف التسويق مقسمة إلى مجموعتين : الأولى هى العمليات التسويقية والثانية الخدمات التسويقية .

**(ج) العاملون فى التسويق :**

كما يظهر فى الخريطة التنظيمية ( شكل ٧-٢ ) ، سوف يقوم العاملون فى إدارة التسويق بمهام ووظائف جديدة وحيوية وهى :

١ - بحوث التسويق : وهى الوظيفة التى تساعد التنظيم أن يكون أكثر تيقظاً لحاجات المستهلكين ورغباتهم .

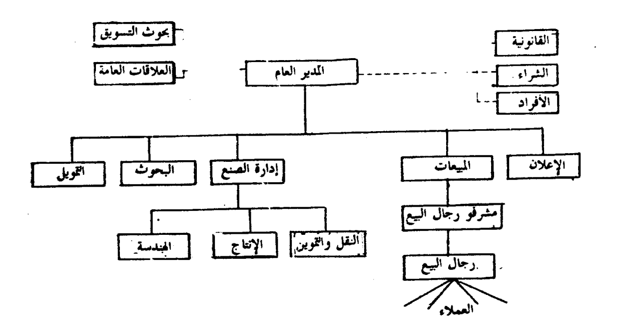
وتجمع هذه الوظيفة الكثير من الإحصاءات عن السلعة ، الخدمة ، تخطيط السلعة وغيرها .

٢ - تخطيط السلعة : تفوض مسئولية تخطيط وتصميم السلعة إلى شخص مسئول ، وتتضمن مسئولية التنسيق بين البرنامج التسويقى وبين الإدارات المختلفة مثل الإنتاج ، الإعلان ، المبيعات ، العلاقات العامة .

وإدارة تخطيط السلعة تكون مسئولة كذلك عن تجميع جميع الأفكار عن السلعة واختبارها ثم القيام بوضع استراتيجية للسلعة .

**مدى انتشار المفهوم التسويقى :**

لقد أصبح العاملون فى المشروعات الاعمالية متفهمين للمفهوم التسويقى الحديث . ولكن إلى أى مدى طبق هذا المفهوم فى المشروعات الحديثة ؟ أجريت دراسات أخيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية على ١٥٠٠ شركة اتضح منها النتائج الآتية :

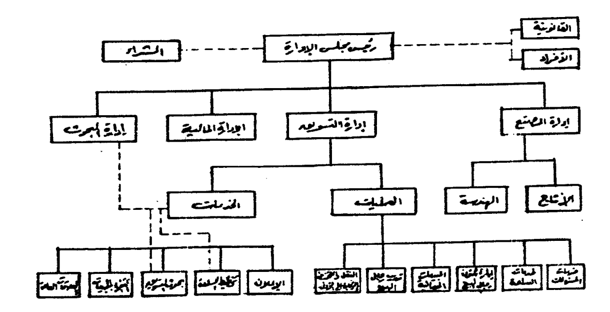



( شكل رقم ٧-١ )

تنظيم الشركة قبل تطبيق مفهوم التسويق الحديث

المصــدر :

Lazo and Corbin, «Managing in marketing». Mc Graw-Hill 1961. P. 118.




( شكل رقم ٧-٢ )

إعادة تنظيم الشركة بعد الأخذ بمفهوم التسويق

المصــدر :

Lazo and Corbin, management in marketing, Mc Graw-Hill 1961, P. 119.

١ – تتبنى الشركات المنتجة للسلعة الاستهلاكية المفهوم التسويقى بدرجة أكبر من شركات السلع الصناعية .

٢ – تطبق الشركات الكبيرة هذا المفهوم بشكل أوضح من الشركات المتوسطة أو الصغيرة وعلاوة على شكل وحجم الشركة ، يحدد درجة تطبيق المفهوم التسويقى سلوك واتجاه كبار المديرين فى الشركة . ولقد أجرى حصر آخر عن ٤٠٠ مدير شركة بقصد تحديد اتجاههم نحو المفهوم التسويقى وتم حصر إجابتهم على النحو الآتى :

١ – المفهوم التسويقى قوى يمكن تطبيقه .
٢ – أثر المفهوم فى فلسفة الإدارة وبصفة خاصة فى الشركات الكبيرة .
٣ – ساهم فى التقدم الذى أحرزته الشركات فى ميدان التسويق .
٤ – استفاد المستهلك بشكل واضح وملموس بعد تطبيق هذا المفهوم .

ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة أن بعض الشركات – رغم تطبيقها لمفهوم التسويق – كان نجاحها محدوداً .

ولكن لماذا ؟ بطبيعة الحال لا يرجع السبب إلى المفهوم فى حد ذاته ولكن يرجع إلى معارضة الشركة لهذا المفهوم وبالتالى ترجع أسباب فشل تطبيق هذا المفهوم إلى : سوء الإدارة ، النزاع والاشتباكات الداخلية ، الزيادة فى النفقات ، النقص فى الخبرة الفردية ، الميل إلى بقاء الحال على ما هو عليه[1] .

**التنظيم الداخلى لإدارة التسويق[2] :**

يستطيع مدير التسويق فى شركة صغيرة أن يدير جميع المهام التسويقية ،

---

(1) Carlton Mc Namara, «The Present status of the marketing Concept» journal of marketing 36 January 1972. PP 56 – 57.

(2) Cundiff and Still, «Basic marketing» Prentice-Hall Inc., 1971, P 55.

ولكن يختلف الحال فى الشركة الكبيرة إذ سنجد أن عدد المديرين وتداخل المسئوليات يجعل من الضرورى تقسيم تلك المهام والأعمال على مجموعة من الأفراد . يجب أن يكون مديرو التسويق فى الشركات الكبيرة على قدر من الكفاءة والتخصص والمعرفة الفنية بأوجه النشاط المختلفة للتسويق ، وسيكون مدير التسويق فى المشروعات الكبيرة مضطراً إلى تفويض وتقسيم السلطة بين عدد من المساعدين .

أدى تطبيق مبدأ المركزية فى التسويق ، بالإضافة إلى تعقد النشاط التسويقى إلى يقين تام أننا فى حاجة إلى مدير تسويق **ذو مواصفات** وكفاءات إدارية خاصة لديه القدرة على التفكير والتدبير ، لديه القدرة على التعامل مع الأفكار أكثر من التعامل مع الأفراد .

يجب أن يكون موضوعياً فى تفكيره ، لديه القدرة على التحليل ، متزناً فى عواطفه ، ويتطلب عمله القدرة على البحث عن الأفكار وعن الاستراتيجيات وعن **التكتيك**[1].

والخطوة الأساسية فى تنظيم التسويق هو تحديد العلاقات التى تربط بين المهام التنفيذية وبين المهام الوظيفية والتى ستسهل تحقيق الأهداف البعيدة والقريبة . وهذا يتضمن ترتيب الأنشطة الوظيفية بطريقة تخدم وتساعد الآخرين المكلفين بأعمال تنفيذية ( أعمال البيع ) .

والتنظيم الناجح هو التنظيم الذى يعطى لجميع المهام – سواء تنفيذية أو وظيفية – درجة من التكامل والتنسيق بحيث يأتى العمل التسويقى متكاملاً فى النهاية .

---

(1) D.R. Longman, «The role of marketing staff» journal of marketing Vol. 26, No. 3. July 1962, PP. 31 – 32. In Basic marketing by Cundiff and still 1971, P. 56.

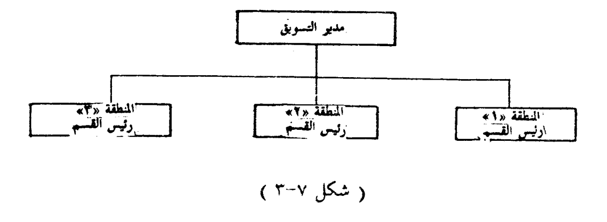
**السلطة التنفيذية فى التسويق :**

تعطى سلطة إدارة القوى البيعية إلى مدير تنفيذى ويكون هذا المدير تحت إمرة المدير العام للتسويق . ولن يتمكن هذا المدير إلا من عمل بسيط بمفرده ولن يتمكن من الإشراف والرقابة المباشرة على كل فرد من رجال البيع . وإذا زاد عدد رجال البيع فى شركة ما ، كان من الضرورى البحث عن وسيلة لتقسيم جماعات البيع إلى مجموعات ، كل مجموعة يعين عليها رئيس يخضع لمدير القوى البيعية . ويختلف قرار التقسيم على أساس المناطق الجغرافية ، السلع ، الأسواق ، باختلاف الشركات .

**( أ ) التقسـيم الجغـرافى :**

عندما يغطى رجال البيع مساحة جغرافية واسعة ، يكون عملياً تقسيمهم وفق المناطق الجغرافية .

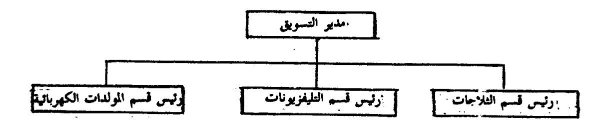
ويكون رئيس كل مجموعة قريباً من مجموعته لضمان الإشراف والرقابة المباشرة . ولقد أدى التقدم فى طرق الاتصال إلى تخفيض الحاجة إلى التوسع فى هذا التقسيم . ويلزم اتباع التقسيم الجغرافى بصفة خاصة إذا اختلفت خصائص السوق أو المستهلكين من منطقة إلى أخرى ووفقاً لظروف المنافسة التى تلقاها المناطق المختلفة . ويستطيع رئيس كل منطقة أن يتخذ الطرق البيعية والجهود البيعية التى تناسب المنطقة التى يعمل فيها والشكل الآتى يوضح ذلك ( شكل ٧-٣ ) .




( شكل ٧-٣ )

### (ب) التقسيم حسب السلع :

يتأثر الهيكل التنظيمى لقوى البيع فى الشركة بعدد وأنواع السلع المنتجة . فإذا كانت الأنواع متشابهة فى طبيعتها فليس ثمة حاجة إلى تخصيص مجموعات متخصصة من رجال البيع لكل منتج على حدة . ولكن إذا تطلبت الاختلافات بين السلع تطبيق واستخدام طرق بيعية مختلفة ، يكون من الحكمة تقسيم رجال البيع على ضوء أنواع السلع المختلفة . فمثلاً شركة جنرال أليكتريك الأمريكية تحتاج إلى مجموعات مختلفة من رجال البيع لكى تبيع الأنواع الكثيرة من منتجاتها الكهربائية . فرجل البيع الذى يبيع سلعة مثل المولدات الكهربائية يحتاج إلى خبرة ودرجة من التدريب تختلف عن رجل البيع الذى يبيع التلفزيونات . وليس من المناسب تشغيل رجل بيع مدرب لكى يبيع جهاز التلفزيون . بمعنى آخر تحتاج الشركة إلى تعيين مجموعتين من رجال البيع . ومن الواضح أن الاستعانة بهاتين المجموعتين من رجال البيع يكلف الكثير بسبب أن كل منطقة تحتاج أن نخصص لها اثنين من رجال البيع واحد مدرب والآخر عادى التدريب . ولذلك قبل تطبيق هذا النوع من التنظيم يجب التأكد أن النتائج تزيد عن زيادة التكاليف . والشكل ( ٧-٤ ) يوضح هذا التنظيم .



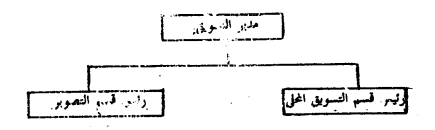

( شكل ٧-٤ )

### التقسيم حسب العمـلاء :

يبيع الكثير من منتجى السلع الاستهلاكية منتجاتهم من خلال مسالك معينة للتوزيع . وقد يصل جزء من المنتجات من خلال صغار تجار التجزئة

والجزء الآخر من خلال محال الأقسام وقد يباع جزء ثالث إلى الأسواق الخارجية .

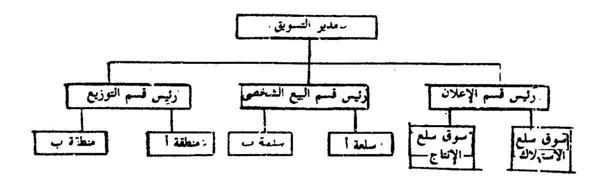
وسيجد المنتجون الذين يواجهون هذه الطرق المختلفة من مسالك التوزيع أنه من المفيد تنظيم رجال البيع وتقسيمهم على أساس مجموعات العملاء . ويظهر ذلك فى ( شكل ٧-٥ ) .




( شكل ٧-٥ )

## التنظيم المركب :

يستخدم الكثير من الشركات أكثر من أساس لتنظيم القوى البيعية . تحتاج الشركات الكبيرة إلى الكثير من المستويات الإدارية ، وتطبق أسساً مختلفة لكل مستوى من تلك المستويات . وعندما تحتاج الاختلافات بين السلع إلى تقسيم الهيئة البيعية على أساس أنواع السلع وخطط الإنتاج يتم تقسيم القوى البيعية على هذا الأساس . ولكن إذا أحتجنا إلى إعادة تقسيم كل مجموعة من مجموعات البيع ( على أساس السلع ) كما يمكن أن يتم على أساس جغرافى . والنتيجة النهائية لهذا التنظيم أنه يخلق لنا تخصصات بيعية وفقاً لأنواع السلع ووفقاً للمناطق الجغرافية ووفقاً للأسواق المختلفة . والشكل الآتى ( ٧-٦ ) يوضح ذلك .




( شكل ٧-٦ )

**السلطة الوظيفية فى التسويق :**

الوظيفيون سواء فى التسويق أو فى أى نشاط آخر يقومون – من الناحية النظرية – بدور استشارى وليس لهم سلطة تنفيذية فى إصدار الأوامر أو القرارات . ولكن هذا التقسيم النظرى قلما نجده فى الحياة العملية . فطبيعة عمل المدير الوظيفى – وبحكم قربه من المديرين التنفيديين ستعطيه – بطريقة لا يمكن تجنبها – سلطة غير رسمية . وسيكون مدير البحوث ( مدير وظيفى ) من خلال طبيعة واجباته ونتيجة للدراسات التى يقوم بها ، سيكون تدريجياً ملماً بالكثير من المشاكل التسويقية مثل تحديد المناطق البيعية ، إدخال سلع جديدة للسوق ، تقييم جهود وكفاءة رجال البيع وكانت هذه جميعاً من الأمور التى كان من المفروض أن يباشرها المديرون التنفيذيون .

علاوة على ذلك فإن طبيعة عمل الوظيفيين ذهنياً كما يقول أحد الكتاب « المدير الوظيفى لديه الوقت الكافى لتجميع الإحصاءات ، للدراسة ، ثم يصل فى النهاية إلى بعض الحلول ، ينظر إليه على أنه المفكر والمخطط للمشروع وبالتالى لابد وأن يمنح بعض السلطة رغبنا أم أبينا »[1] .

(1) J.M. Pfiffner and F.P. Sherwood «Administrative Organization». Prentice-Hall Inc., 1960. P. 173. In Basic marketing by Cundiff and still P. 59.

وبالإضافة إلى ما تقدم ، ومع اعتماد الإدارة أكثر وأكثر على المعلومات التى تم تجميعها ، ستتحول سلطة الوظيفيين من النصح والإرشاد والتوصية إلى سلطة من نوع آخر فتصبح سلطة اتخاذ القرار .

وقد تمتد السلطة غير الرسمية للوظيفيين إلى أسفل داخل الهيكل التنظيمى إذ كلما نظرت الإدارة العليا إلى المدير الوظيفى على أن سلطته أكثر من مجرد ناصح ومستشار ، فستصبح المستويات الدنيا على علم بهذه الحقيقة وبالتالى سيكونون فى موقف يقبلون فيه التوصيات التى يقدمها الوظيفيون طالما يظاهرها ويدعمها رجال الإدارة العليا .

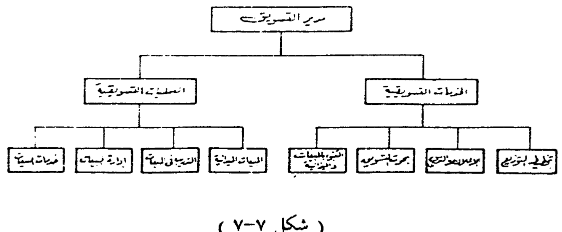
ومن القرارات المهمة التى تقع على عاتق مدير التسويق هى تقسيم وتوزيع السلطة التنفيذية .

وكما قلنا عن عمل الوظيفيين أنه عمل ذهنى يهدف إلى الوصول إلى أقصى تنسيق بين القطاعات المختلفة داخل التنظيم ، وكما ذكر Pfiffner هناك مبادىء ثلاثة أساسية عن عمل الوظيفيين : البحث عن الحقائق ، التخطيط ، التنظيم . وهنا يستخدم اصطلاح التنظيم على أنه يطابق ( تجاوزاً ) التنسيق .

والخريطة القادمة ( شكل رقم ٧-٧ ) توضح الهيكل التنظيمى لشركة تنظر إلى التسويق وما ينطوى عليه من أنشطة على أن مسئولية واحدة . تقسم مسئولية إدارة التسويق إلى مجموعتين :

الأولى : العمليات ( وهى السلطة التنفيذية ) والثانية : وهى الخدمات ( السلطة الوظيفية ) .

وتقسم مجموعة الخدمات التسويقية إلى عدد من الوظائف وهى ثلاثة حسب المبادىء التى ذكرناها فى بحوث التسويق .




( شكل ٧-٧ )

المصـــدر :

Cundiff and Still, «Essentials of marketing». Prentice-Hall Inc., Englewood cliffs. 1969, P. 127.

وظيفة البحث عن الحقائق ، والتخطيط ( التخطيط ، الميزانيات التقديرية ، الرقابة والتنبؤ ) ثم الإعلان والترويج .

أما الوظائف التنفيذية فهى مركزة أصلاً فى إدارة التسويق المركزية حيث تتشابه الكثير من تلك الوظائف بالنسبة لجميع المنتجات ، مسالك التوزيع ، مناطق البيع . وتتطلب هذه المركزية التنسيق بين الجهود وتجميع الموارد المالية بحيث يمكن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من القوى البيعية .

وعندما يتسع حجم المنشأة بشكل كبير ، سيصبح من الضرورى أن نعطى سلطات وظيفية إلى بعض المكاتب المساعدة . وفى هذه الحالة لابد من قرار هل سنجعل هذه المجموعات الوظيفية المساعدة تحت سلطة الوظيفيين فى المركز الرئيسى أو تحت سلطة المديرين التنفيذيين المحليين . وهذا القرار – مثله مثل بقية القرارات التنظيمية الأخرى – هو فى إيجاد نوع من التوفيق بين السلطة ، الاتصال ، التنسيق ، وتنمية العلاقات الإنسانية بين المجموعات[1] .

(1) Richard R. Still and Edward W. Cundiff, «Essentials of marketing». Prentice-Hall Inc., 1969, P. 129.

## إدارة العملية التسويقية :

بعد أن تعرضنا إلى مكان التسويق فى الخريطة التنظيمية أو داخل الهيكل التنظيمى للشركة ، يجب أن نوضح الآن ما يقوم به التسويق داخل التنظيم . يمكن توضيح الخطوات التى تمر بها عندما تقوم المنشأة بإعداد استراتيجية التسويق . والشكل الآتى رقم ( ٧-٨ ) يعكس مفهوم التنظيم كما تعرضنا له من قبل بحيث تكون المخرجات من مرحلة ما هى نفسها المدخلات للمرحلة التالية .

وهذه المراحل هى :

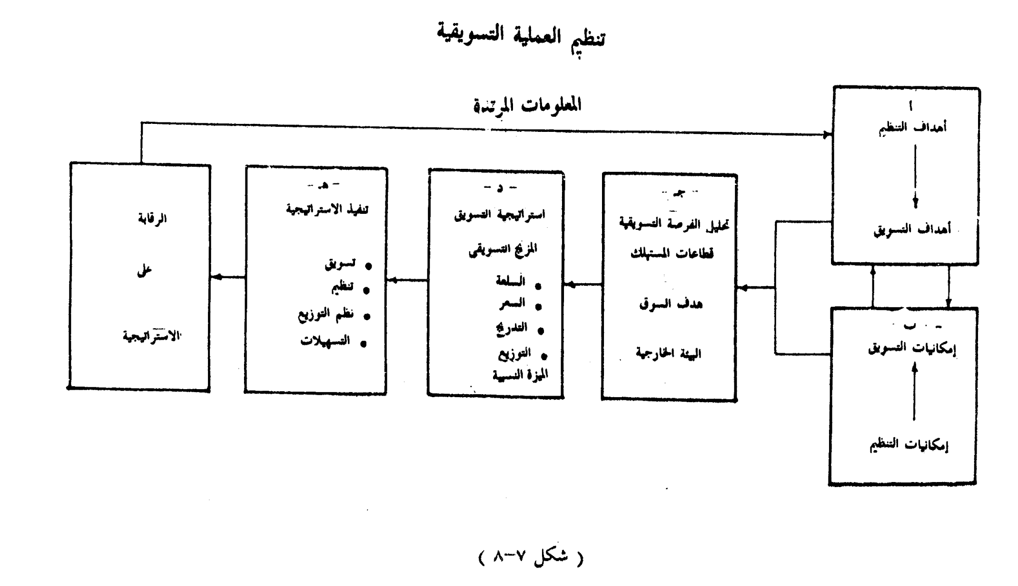
( أ ) تحديد أهداف المنشأة وفيها تحديد أهداف التسويق .
(ب) تحديد إمكانيات وطاقات التنظيم ومنها يمكن تحديد طاقات التسويق .
(جـ) القيام بتحديد الفرص التسويقية المتاحة التى تشكل هدف السوق وقطاعات المستهلكين داخل السوق والبيئة التى يعيشون فيها .
( د ) إعداد استراتيجية تسويقية توضح عناصر القوة التى تتميز بها الشركة والتى تسبب فى اجتذاب المستهلك المحتمل .
( هـ ) وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بمعنى أن تعمل كل مكونات الخطة أو الاستراتيجية مع بعضها .
( و ) مراقبة الاستراتيجية بقصد توجيه وتصحيح البرنامج وتقييم فاعليته .

ويختلف الوقت الذى تستغرقه العملية فيمكن أن يغطى مدى قريب ( سنة وأقل ) أو مدى متوسط ( من سنة إلى خمسة ) أو مدى بعيد ( ١٠ - ٢٠ سنة ) . كما يجب أن نتذكر أن هذه العملية لا يمكن أن تنشأ من فراغ ولكن تعتمد على البيئة الاجتماعية والتنظيمية .

---

## أهداف العملية التسويقية :

إذا أرادت المنشأة أن تضع برنامجاً تسويقياً ، يجب عليها أن تعلم ابتداء



تنظيم العملية التسويقية
المعلومات المرتدة
أ
أهداف التنظيم
أهداف التسويق
ب
إمكانيات التسويق
إمكانيات التنظيم
جـ
تحليل الفرصة التسويقية
قطاعات المستهلك
هدف السوق
البيئة الخارجية
د
استراتيجية التسويق
المزيج التسويقى
السلعة
السعر
الترويج
التوزيع
الميزة النسبية
هـ
تنفيذ الاستراتيجية
تسويق
تنظيم
نظم التوزيع
التسهيلات
الرقابة
على
الاستراتيجية


( شكل ٧-٨ )

ماذا ترغب فى عمله ، وأين ترغب أن تصل . وهذا يتضمن تحديد أهداف التنظيم ثم أهداف التسويق حتى تستطيع أن تعلم أين تريد الذهاب ثم يحدد التنظيم الطريقة التى تساعد على ذلك .

**أهـداف التنظـيم :**

تحدد أهداف التنظيم الطريقة التى تفكر بها الإدارة ، كيف يمكن للمجتمع أن يتجاوب مع الشركة والطريقة التى يتجاوب معها . وغالباً ما تتحدد أهداف التنظيم فى : الاستمرارية ، النمو ، العمل على توسيع حجم الأسواق أو أى سمة أخرى من سمات التقدم والنمو .

تقول النظرية الحديثة للتنظيم ، إن التنظيم هو مجموعة من الأفراد يجتمعون مع بعضهم ليشتركوا بجهودهم لتحقيق أهداف معينة .. وأهداف المنشأة هى التى توضح ما ترغب المنشأة فى عمله ، وهناك بعض أهداف التنظيم التى لها تطبيقات هامة على تنظيم التسويق :

**أولاً** : **النتائج المالية المطلوبة :** مشروعات الأعمال هى مشروعات اقتصادية يتوقع المنظمون فيها أن تحقق أرباحاً . وعندما يبدأ النشاط لابد من الحصول على الربح بقدر كاف حتى تستطيع المنشأة الاستمرار فى العمل . وهدف الربح له أهمية كبرى فى تنظيم التسويق حيث يعكس رقم المبيعات الواجب تحقيقه ، كما أن المدة اللازمة لتحقيق الربح لها أهمية خاصة لأنها تحدد مدى استعداد الإدارة لاتخاذ موقف معين أو قرار معين يؤدى إلى الحصول على الربح فى المستقبل القريب .

**ثانيــاً** : **المكانة داخل الصناعة :** يمكن تحديد مكان المشروع داخل الصناعة بحجم الأعمال وبنشاط المنشأة ( انتاجى – توزيعى ) ، مستوى الجودة ، السعر ، التنويع أو التركيز الذى تتبعه المنشأة . والكثير من القرارات فى هذا الخصوص يكون لها أيضاً أثر على تنظيم التسويق

حيث أن المنشأة التى تعمل لبلوغ مكانة مرموقة فى الصناعة لابد وأن يسمح لها تنظيمها ببلوغ هذا الهدف

ثالثاً **التجاوب والاستعداد للتغيير** يحدد سلوك الشركة واتجاهها ناحية التغيير نوعية العاملين فيها والشركة التى تؤمن بمفهوم التسويق لابد وأن نجد فيها الإدارة التى تؤمن بفلسفة التغيير وترحب به أكثر من أى شركة أخرى . حيث أن التغيير يتطلب استمرار التوازن وإعادة التوازن فى العمليات وفى الهيكل التنظيمى والذى يتمكن من استيعاب التغيير ومتطلبات الظروف التنافسية .

رابعاً : **الفلسفة الاجتماعية** : تؤثر الأهداف الرئيسية التى تنظم علاقة المنشأة بالمجتمع وبالإدارات الحكومية فى عمل جميع الإدارات وبصفة خاصة إدارة التسويق .

خامساً : **الوضع التنافسى** : وضع المنشأة بالنسبة للمنافسة له الكثير من التطبيقات على تنظيم التسويق فقد تلجأ المنشأة إلى طرق البيع الاكتساحية وإلى الإعلان .

سادساً **الرغبة فى خدمة العملاء** ثمة فرق بين شركة تهدف إلى خدمة العملاء وإشباع حاجاتهم فى المدى البعيد وشركة أخرى تعمل للمدى القريب وهذه الفلسفة لها تأثير على عمل جميع الإدارات ومنها إدارة التسويق

سابعاً **العلاقات مع الموردين** طبيعة العلاقات مع الموردين لها تطبيقات مباشرة على تنظيم التسويق طالما أن هذه العلاقات لها تأثير على جودة المشتريات ، ووفرة قطع الغيار وغيرها[1]

---

(1) Still, Cundiff and govoni, «Fundamentals of modern marketing» Prentice-Hall Inc 1973 P 68.

## أهداف التســـويق :

تحدد أهداف التسويق ما يجب عمله مع قطاعات معينة من السوق أو جماعات معينة من المستهلكين ، كما تحدد الأهداف زيادة المبيعات بنسبة ٢٥٪ عن العام الماضى ، أو تسليم الطلبات فى فترات سريعة .

هذه ليست غايات فى حد ذاتها ولكن تخدم كأدوات تساعد على تنفيذ سياسة المنشأة . ( والشكل الآتى ٧-٩ ) يوضح نموذجاً لتدفق بعض الخطط التسويقية التى تساعد المنشأة على الآتى :

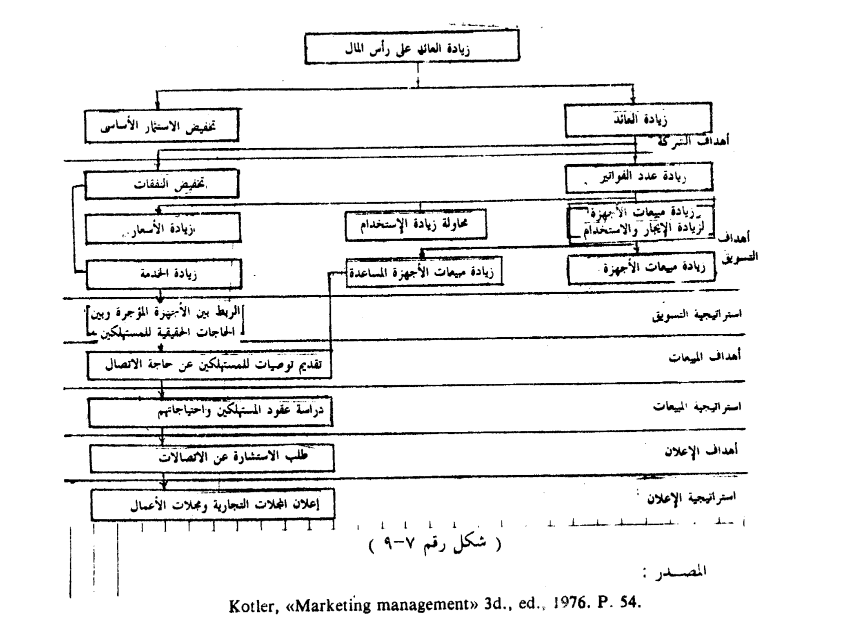
١ - أن تحدد أهدافها .
٢ - أن تحدد أولويات لتلك الأهداف .
٣ - أن تحدد المدة التى خلالها يمكن تحقيق الأهداف .

وعند تحديد الأهداف التسويقية ، يجب أن تأخذ المنشأة فى حسبانها التوسع المحتمل فى الأسواق وإمكانية زيادة نصيب الشركة من السوق وتحليل مدى الربحية أو العائد على رأس المال .

## القدرات التنظيمية والتسويقية :

يعتمد التخطيط الناجح على ما لدى الشركة من طاقات وإمكانيات تنظيمية وتسويقية . تتحدد الطاقات التنظيمية بواسطة مواردها المادية والمالية والخبرات والقدرات الفردية الحالية والمستقبلية .

ويمكن لهذه القدرات أن تتغير بين وقت وآخر - وهى بالفعل تتغير - وبالتالى يجب على الإدارة أن تحدث بعض التغيرات التى تعود على الشركة بالفائدة . يعتمد نجاح التنظيم على درجة الربط بين هذه الطاقات والإمكانيات .




( شكل رقم ٧-٩ )

المصـــدر :

Kotler, «Marketing management» 3d., ed., 1976. P. 54.

١ – الأفراد ( الذين يبحثون ويحللون ويخططون وينفذون ) .
٢ – العمليات الإنتاجية ( من حيث الجودة وتكلفة المنتجات والخدمات ) .
٣ – الأموال والائتمان ( تعتبر طاقة المنشأة ) .
٤ – البحوث وتحسين الطاقات والإمكانيات ( ينتج عنها تقديم سلع أحسن وخدمات أحسن ) .
٥ – الطاقات والإمكانيات التسويقية ( داخل إطار المفهوم التسويقى ) .

**تحليل الفرص التسويقية :**

لا يمكن أن يسير البحث عن الفرص التسويقية بطريقة عشوائية ولكن اعتماداً على الطرق والأساليب العلمية لتحليل الفرص الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية فى المستقبل . والهدف من تحليل تلك الفرص هو أن نقرر السلع الجديدة ، الخدمات ، قنوات التوزيع ، تحسين الكفاءة ، خلق ظروف تنافسية وخلق أسواق جديدة .

يتطلب تحليل الفرص التسويقية أن يكون لدى المنشأة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها .

كما يجب أن تتفهم الظروف البيئية المحيطة وقطاعات السوق والمستهلكين . ولابد من اتخاذ الخطوات لتحديد وتقييم تلك الفرص التسويقية .

ومن الخطوات الأساسية لتحليل الفرص التسويقية أن تحدد المستهلك المحتمل الذى سنقدم إليه منتجاتنا . ولكن هذه الحاجات والرغبات ليست مستقرة ولكن عرضة للتغيير بسبب التغيرات فى أسلوب الحياة ، والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية .

والمستهلكون الذين تجمعهم صفات معينة ( التعليم ، الدخل ، أسلوب

الحياة ) ستكون حاجاتهم ورغباتهم متشابهة ويمكن التعبير عنها بأنماط استهلاكية معينة وهده المجموعات من المستهلكين يقسمون السوق إلى قطاعات معينة يختار المشروع من بينها تلك المجموعة أو هذا القطاع لكى يركز عليه جهوده التسويقية .

**البيئـــة التســـويقية :**

يمكن أن نجد الكثير من مفاتيح الفرص التسويقية فى البيئة التسويقية الخارجية . ويشكل البيئة الخارجية مجموعات مختلفة مثل : المنافسون ، الحكومة ، المنظمات المساعدة ، هيكل التوزيع ، الإعلان ، ممثلو المستهلكين ، التكنولوجيا ، البيئة الاجتماعية .

وينظر إلى البيئة التسويقية على أنها غير خاضعة للرقابة من جانب الشركة أو من جانب النشاط التسويقى .

**المعلومـات التســـويقية :**

الهدف من دراسة البيئة التسويقية والتعرف على الفرص المستقبلة هى المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية فى عالم يتسم بالتغير السريع . كذلك لكى تمكن متخذى القرارات من تحليل سبب التغير فى هيكل العناصر المكونة للبيئة الذى يؤثر فى الموقف التسويقى الحالى . ولا يهتم بهذا المدخل المخططون والباحثون التقليديون لأن اهتمامهم يتركز على المشاكل اليومية التى تتطلب قرارات سريعة للمحافظة على الأرباح وعلى مستويات الأداء المحددة .

**استراتيجية التسويق :**

بعد تحديد الفرص التسويقية يجب وضع استراتيجية للتسويق للاستفادة من تلك الفرص المتاحة .

والاستراتيجية فى معناها الواسع هى عمل مخطط ديناميكى بقصد تحقيق

أهداف المنشأة . أما عن استراتيجية التسويق فهى تتضمن تحديد المستوى ، المزيج التسويقى ، وتوزيع وتخصيص الجهود التسويقية على فترات زمنية معينة .

**المزيج التسويقى :**

يعتمد إعداد استراتيجية التسويق على الاتحاد الفعال لتلك العناصر التى تشكل ما يطلق عليه المزيج التسويقى . وهذه العناصر هى : السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع .

**أولاً : السلعة** : ويتضمن هذا العنصر القرارات الآتية :

١ – تخطيط السلعة .
٢ – تمييز السلعة .
٣ – تغليف السلعة .
٤ – الخدمـــــة .

**ثانياً : الســعر** : ويتطلب هذا العنصر القرارات الآتية :

١ – مستويات الأسعار .
٢ – سياسة السعر .
٣ – هامش الربح للشركة وهامش الربح للوسطاء والموزعين .

**ثالثاً : الترويج** : ويتطلب هذا العنصر القرارات الآتية :

١ – الإعلان .
٢ – البيع الشخصى .
٣ – ترويج المبيعات .
٤ – النشـــر .

**رابعاً : التوزيـــع** : ويتطلب هذا العنصر تحديد الآتى :

١ - منافذ التوزيع .
٢ - التوزيع المادى .

وهذه المتغيرات الأربعة هى المتغيرات أو العناصر التى يمكن التحكم فيها والرقابة عليها من جانب الشركة بمعنى آخر يستطيع رجل التسويق أن يتخذ قرارات بشأنها . وعلى الرغم من إمكانية الرقابة على هذه العناصر إلا أن هناك بعض القيود التى تقيد حرية الإدارة مثل : الميزانية ، طرق الصناعة ، مركز الشركات المنافسة القائدة والتى تؤثر فى تشكيل البرنامج أو المزيج التسويقى .

**الميزة النسبية :**

يمكن قياس أى برنامج أو مزيج تسويقى عن طريق الميزة النسبية التى تتمتع بها أى شركة من الشركات دون بقية الشركات . والميزة النسبية هو الفرق بين برنامج تسويقى للشركة وبرنامج تسويقى لشركة أخرى منافسة فى إشباع حاجات المستهلكين . والهدف هو الوصول إلى المزيج الذى يحقق أقصى إشباعات ممكنة . ولذلك تحاول كل شركة أن تصل إلى مركز خاص ومميز فى نظر المستهلك .

**تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها :**

بعد إعداد استراتيجية التسويق ، يضع مدير التسويق تلك الاستراتيجية موضع التنفيذ عن طريق البحث ، التخطيط ، التنظيم ، مع الأخذ فى الاعتبار الكفاءات الفردية فى المنشأة .

وهناك اثنان من أكبر التحديات التى تواجه تنفيذ استراتيجية التسويق وهما : الدافع والتنسيق وللتغلب على التحدى الأول ( الدوافع والحوافز ) تستطيع الشركة أن تضع برامج تدريب العاملين لتحسين مستواهم وزيادة مرتباتهم ومكافآتهم . أما عن التحدى الثانى وهو التنسيق فلا يقتصر على تنسيق

الجهد فى إدارة التسويق ، ولكن التنسيق بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى .

وهذا يعنى التنسيق مع التمويل ، البحوث ، الهندسة ، تجارة الجملة والتجزئة ، وكالات الإعلان .

أما عن الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية فهى بهدف قياس النتائج ثم مقارنتها بالأهداف المحددة والمستويات الموضوعة . والرقابة تمكن مدير التسويق أن يركز جهوده على المشاكل وأن يضع بعض الخطط البديلة التى تساعد على بلوغ الأهداف .

أما عن المعلومات المرتدة كنظام للمتابعة والرقابة ، يمكن أن تأخذ شكلين : الأول احصاءات عن الشركة وعن السوق وعن المستهلكين . وهى يجب أن تكون متصلة بالموضوع وترتد إلينا فى الوقت المناسب ، وتمكن مدير التسويق أن يحدد المشكلة لكى يتمكن من اقتراح بعض الحلول البديلة لكى يختار الحل المناسب . وتمكن المعلومات المرتدة من التعرف على مركز السلعة الحالى فى السوق ، تحديد المستهلكين المرتقبين ، حصر الأسواق ، إختيار كفاءة الإعلان ، التغيرات التى حدثت فى حاجات ورغبات المستهلكين .

## الفصـل الثـامن

# التخطيـط فى التســويق

حتى الآن ناقشنا التسويق كنشاط وتمكنا أن نتعرض إلى السوق الذى تخدمه المنشأة كما تعرضنا إلى استراتيجية التسويق التى تعدها المنشأة . ولقد حان الوقت لكى ننظر عن قرب إلى الحلقة التى تربط بين ما يحدث فى الأسواق وبين ما يحدث داخل المشروع . ولذلك لابد من دراسة التخطيط والتنبؤ فى التسويق .

**قرارات التسويق الحالية تغذى المستقبل :**

تحدث تغيرات كثيرة فى البيئة التسويقية التى تعمل فيها المنشأة . ويجب على أى منشأة تأمل فى النجاح والازدهار أن تنظر إلى أبعد من مجرد ما يحدث يوماً بعد يوم ولكن ما يمكن أن تكون عليه الأحداث فى المستقبل سواء السنة القادمة أو الخمس سنوات القادمة أو أبعد من ذلك .

ويساعد التنبؤ بالتسويق على تحديد بعض الحوادث المحتملة فى المستقبل كما يساعد المنشأة على توقع تلك الأحداث والتجاوب معها داخل استراتيجية الشركة . بمعنى آخر إذا كانت تلك الأحداث والتوقعات تدخل فى نطاق الرقابة ، تستطيع المنشأة – عن طريق التخطيط – أن تعيد النظر فى استراتيجيتها لكى تجعلها متوازنة مع الظروف المستقبلة . ويمكن توضيح أعمال التخطيط والتنبؤ داخل إدارة التسويق فى الشكل الآتى ( شكل رقم ٨–١ ) .

**التخطيط والتنبؤ فى التسويق :**

قبلت أغلب الشركات التى أخذت بالمفهوم التسويقى الحديث

التنظيم
أهداف
إمكانيات
وطاقات
العمليات التسويقية
التخطيط
التنبؤ
استراتيجية التسويق
البيئة التسويقية
المستهلكون
المنافسة
الحكومة
التوزيع
التكنولوجيا
الظروف الاقتصادية
عوامل دولية


( شكل ٨-١ )

- كفلسفة للإدارة - الحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم . ويساعد التخطيط المنشأة على البحث عن الأهداف ، والطرق إلى تحقيق تلك الأهداف .

ويحتاج القائمون بالتخطيط إلى التركيز على الأهداف ، إشباع حاجات المستهلكين ، أثر المنافسة ، الحكومة ، والتكنولوجيا وهكذا .

ولقد أضحت الظروف الاقتصادية والاجتماعية معقدة بشكل متزايد ، كما أضحى التغير جزءاً طبيعياً فى حياتنا البيئية . ولقد تحقق المديرون إلى الحاجة إلى التخطيط ليس فقط لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المستقبلية ولكن للنظر إلى التطبيقات المستقبلية للقرارات التى تتخذ اليوم . وبعد ذلك أصبح المديرون مضطرين إلى اتخاذ القرارات التى سيكون لها تطبيقات فى المستقبل . ومن أمثلة هذه القرارات اختيار موقع المتجر أو تحديد مجال الخدمة داخل المتجر وخارجه. ومن الطبيعى أن مثل هذه القرارات - وغيرها كثير - تتضمن مخاطر ، والتخطيط يسمح للمديرين تفهم تلك المخاطر المقبلين عليها حتى يكونوا أكثر قدوة على مواجهتها . والتخطيط يمكن الإدارة من تقييم الحاجة لتحمل الخطر ومواجهة الخطر .

وعلى الرغم من أن التخطيط فى التسويق هو جزء من العملية الإدارية التسويقية والتى ناقشناها فى الفصل السابق ، إلا أنه فى منتهى الأهمية لتدعيم مفهوم المستهلك والاهتمام به ولوضع استراتيجية تسويقية متكاملة .

**استراتيجية تخطيط التسويق**

وتظهر أهمية تخطيط استراتيجية التسويق فى ظل البيئة المعقدة المتغيره المحيطة . وتدور العملية الإدارية كلها حول التخطيط ، حتى أصبح التخطيط إحدى الوظائف المساعدة والمرشدة فى التنظيم .

وبالربط بين التخطيط ونظم المعلومات : يسهل التخطيط تحقيق وأداء

الوظائف بكفاءة وحركية مع بقية أجزاء المنشأة . يتضمن التخطيط تدفق الأرصدة ، الإدارة ، السلطة ، المسئولية ، إدارة المواد ، الإنتاج والتوزيع .

صحيح هناك بعض الشركات الناجحة رغم عدم وجود وظيفة رسمية للتخطيط ، ويرجع هذا النجاح إلى وجود قيادة إدارية ممتازة وتعتنق مبدأ القيادة الجماعية ، إلا أن الأمل كبير فى أن يتحقق نمو سريع ومتصل ومستمر لفترة طويلة إذا وجدت وظيفة رسمية للتخطيط .

وعندما نقول وظيفة رسمية أو نظاماً رسمياً ، فلا يعنى هذا الجمود أو عدم المرونة ولكن على العكس يجب أن يتصف التخطيط بالمرونة لكى يناسب حاجات التنظيم وهيكل التنظيم ، الأفراد ، السلع ، الإجراءات . ولقد اتضح أن أغلب المنشآت لديها عناصر محددة وأساسية للتخطيط – ورغم الاختلافات بينها – وهذه هى البساطة والانتظام[1] .

والتخطيط فى حد ذاته يمكن أن نعتبره نظاماً ، ولكى يكون هذا النظام فعالاً ، يجب أن يتضمن ويتكون من مجموعة أو من عدد العناصر أو المكونات كما يتضح فى الشكل القادم ( ٨–٢ ) :

**مداخل تخطيط التسويق :**

تختلف المداخل المختلفة التى تسلكها الشركات عندما تقوم بالتخطيط . ومهما كانت الطريقة فيجب أن تعكس أهداف التنظيم . يمكن أن تلقى الإدارة بمسئولية التخطيط إلى الجهات الآتية :

١ – مديرين وظيفيين مثل مديرى الإعلان ، المبيعات ، التسعير ، ترويج المبيعات ، بحوث التسويق .

---

(1) George L. Bach, «Economics : An introduction to analysis and policy» 7th ed., Prentice-Hall, 1971, pp. 308 – 320.

٢ - مجموعة وظيفية تقوم بالتخطيط .

٣ - إلى أى فرد له علاقة بالتسويق بما فيهم أعضاء من المنظمات الخارجية البعيدة عن المنشأة .

٤ - إلى مديرى السلعة .

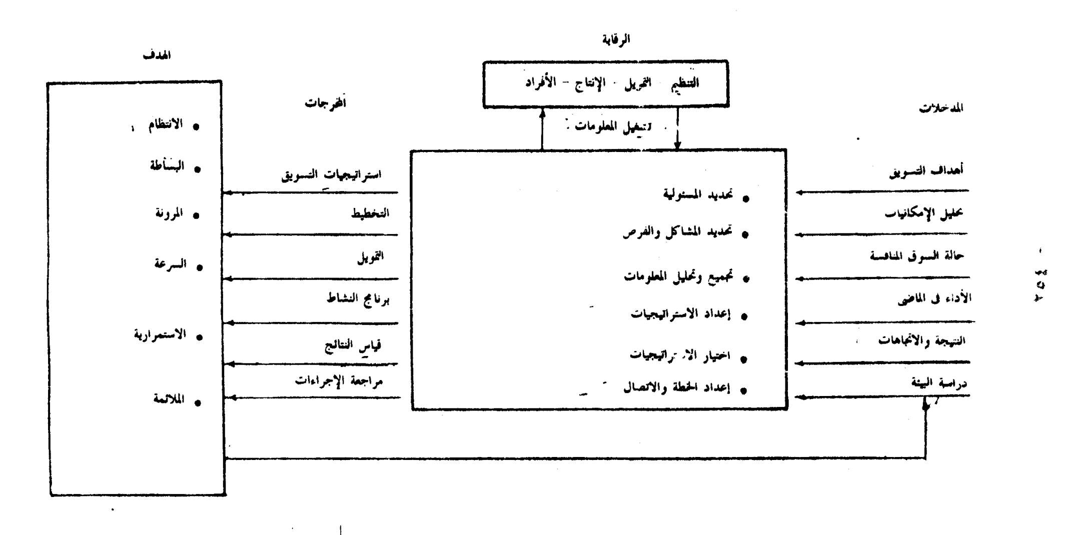
وبعد أن تحدد المنشأة الجهة المسئولة عن التخطيط ، يمكنها أن تختار بين أحد المداخل الآتية للتخطيط[1]:

**أولاً : من أعلى إلى أسفل** : فى ظل هذا المدخل ، يقوم الأفراد المقربون إلى مسئول التخطيط بأغلب العمل . والكثير من مديرى التسويق يشعرون بأن أهمية التخطيط فى التسويق تتطلب نوعاً من المركزية فى التوجيه والرقابة وأن الأفراد والعاملين فى المستويات الدنيا ليسوا فى موقع يسمح لهم برؤية الكثير . ومع ذلك أوضحت بعض الدراسات أن التخطيط كلما يأتى من أعلى إلى أسفل كلما كانت الخطة غير دقيقة .

**ثانيـاً : من أسفل إلى أعلى** : فى ظل هذا المدخل ، يمكن مراجعة حكم الأفراد فى المستويات الدنيا أكثر من مرة عندما يصل إلى المستويات العليا . ويشكل هذا الحكم أساس التنبؤ ، هدف الأداء ، والميزانيات . ويعتمد هذا المدخل على المبدأ الذى يقول بأن المنفذين يجب أن يشتركوا فى إعداد الخطة . ولقد وجد بالتجربة أن هذه المشاركة فى التخطيط ، تدفع المشاركين إلى بذل جهد أكبر لتنفيذ الخطة حتى يحكم عليها بالنجاح ، ورغم أن هذا المدخل قليل التطبيق إلا أنه يطبق فى الشركات المنتجة لسلع الإنتاج أو التى تقدم الخدمات مثل شركات التأمين حتى تؤثر القوى البيعية فى النتائج التسويقية .

---

(1) Kotler, «Marketing management.» 3d, ed., 1976, chapter 8 ; marketing planning and budgeting : pp. 158 – 159.



الرقابة
التنظيم التمويل - الإنتاج - الأفراد
تشغيل المعلومات
المدخلات
أهداف التسويق
تحليل الإمكانيات
حالة السوق المنافسة
الأداء في الماضي
النتيجة والاتجاهات
دراسة البيئة
تحديد المسئولية
تحديد المشاكل والفرص
تجميع وتحليل المعلومات
إعداد الاستراتيجيات
اختيار الاستراتيجيات
إعداد الخطة والاتصال
المخرجات
استراتيجيات التسويق
التخطيط
التمويل
برنامج النشاط
قياس النتائج
مراجعة الإجراءات
الهدف
الانتظام
البساطة
المرونة
السرعة
الاستمرارية
الملائمة


( شكل ٨-٢ )

**ثالثاً : الأهداف إلى أسفل والخطط إلى أعلى** : تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف بعد دراسة الفرص والاحتياجات فى التنظيم ثم تقوم الوحدات المختلفة فى الشركة بإعداد مشروعات خطط لتحقيق تلك الأهداف التى وضعتها الإدارة العليا . وبعد أن تقرها الإدارة العليا تصبح الخطة سارية المفعول . ورغم أن هذا المدخل يطبق فى الشركات الكبيرة الحجم فإن التخطيط يأتى من أسفل إلى أعلى وتراقب الإدارة العليا عملية تخصيص وتوزيع الموارد على الوحدات المختلفة داخل المنشأة .

**أشكال التخطيـــط :**

تختلف الحاجة إلى التخطيط من منشأة إلى أخرى باختلاف المشاكل التى تواجهها كل منها . وتواجه المنشآت – كل فى حدود تخصصها – بعض الأسئلة مثال ذلك : ما المصادر البديلة للطاقة ؟ ما كمية المخزون الذى يجب الاحتفاظ به فى الفصل القادم ؟ كيف يمكن التخلص من المخزون الراكد ؟ هل يجب تقديم سلعة جديدة إلى الأسواق ؟

وكنتيجة لتعدد الأسئلة التى تحدد نشاط المنشأة ، يأخذ التخطيط أربعة أشكال : تخطيط طويل الأجل ، تخطيط قصير الأجل ، تخطيط السلعة ، التخطيط المخاطر ( الدخول فى نشاط جديد )[1] .

**( أ ) التخطيط الطويل الأجل :**

فى ظل هذا النوع من التخطيط – الذى غالباً ما تعده الإدارة العليا – يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التى ترشد جهود الشركة فى المستقبل . ويعطى التخطيط طويل الأجل إطاراً تعمل داخله بقية الخطط .

---

(1) William Lazer, Consumer environment and life styles of the 70's. «M.S.U. Busines topics 20 (Spring 1972. pp. 11 – 12.

ومعنى ذلك إذا كانت الخطة عن سنتين أو خمسة عشرة سنوات فهى خطة أكبر من مجرد خطة تسويق لأنها سوف تتضمن أكثر من وظيفة أو نشاط .

**(ب) التخطيط القصير الأجل :**

يعتمد هذا التخطيط على بعض الأهداف الخاصة بوحدات معينة أو إدارات معينة . وتعد هذه الخطط السنوية داخل إطار الخطة الطويلة الأجل وتنفذ ما ورد فيها . وعلى الرغم من أن الخطط القصيرة تكون دائماً سنوية إلا أنه يمكن أن تكون أقل من ذلك مثل الخطط التى تغطى موسماً معيناً .

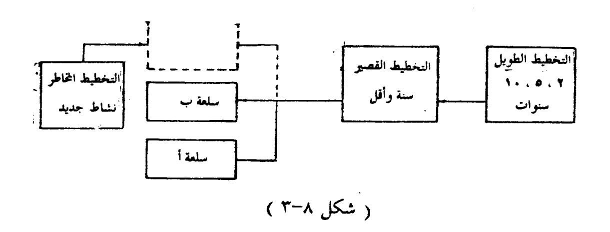
**(جـ) تخطيط السلعة :**

تعد خطط طويلة وقصيرة لسلعة معينة داخل خطوط الإنتاج . وتعد الخطة القصيرة لكل خط منتجات بحيث يمكن أن تقوم كل خطة بذاتها منفصلة عن بقية الخطط . ويجب أن ترتبط هذه الخطط بخطة التسويق العامة ويجب أن ترتبط هذه الخطط بخطة التسويق العامة ويجب أن تأخذ فى حسابها : المنتجات الحديثة ،إمكانتها ، خطط المنافسين . وغالباً ما تعد خطط السلعة بواسطة مدير السلع .

**(د) الخطط المخاطرة لنشاط جديد :**

تساعد هذه الخطط المنشآت فى تقديم منتجات جديدة ، الدخول فى أسواق جديدة ، الحصول على نصيب المنشآت الأخرى . ويستخدم هذا المدخل أكثر فأكثر كلما واجهت الشركات تغيرات فى البيئة وضغطاً تنافسياً شديداً . ويستخدم هذا النوع من التخطيط لقياس مقدار مخاطر جديدة أو فكرة جديدة فى أى مرحلة من مراحل التنفيذ .

والشكل الآتى ( شكل ٨-٣ ) يوضح العلاقة بين الأشكال المختلفة للتخطيط :




( شكل ٨-٣ )

## مكونــات التخطيـــط :

أثناء عملية التخطيط ، يجب على الشركة أن تسأل نفسها الأسئلة الآتية : أين نقف ؟ وأين نذهب ؟ وكيف يمكن ذلك ؟ . تعكس الخطة التقليدية للتسويق هذه الأسئلة الثلاثة وتتضمن بالإضافة إلى ذلك تحليلاً للموقف ، أهداف التسويق ، استراتيجية التسويق أو برنامج العمل . وتستخدم هذه العناصر سواء فى التخطيط القصير أو التخطيط الطويل .

### تحليل الموقف : أين يقف المشروع الآن ؟

تبدأ عملية التخطيط بمراجعة مركزنا الحالى فى السوق ويتضمن هذا التحليل :

١ - دراسة اتجاه مبيعات السلعة خلال السنوات السابقة ونقارن هذه الأرقام بأرقام المنافسين وأرقام الصناعة وتقارن بالأرباح السابقة والتكاليف السابقة .

٢ - مقارنة نتائج السنوات السابقة بأرقام التنبؤات السابقة عن المبيعات وعن الأرباح لكى نحدد هل كان فى الإمكان اكتشاف هذه الانحرافات أو حتى تجنبها .

٣ – يتضمن التخطيط موقف السوق وحالة المنافسة والتغيرات المستقبلية فى الطلب ، الاتجاهات المختلفة فى القطاعات السوقية المختلفة ، التغيرات فى سلوك المستهلكين أو سلوك المشترين الصناعيين ، والخطوات التى يتبعها المنافسون .

٤ – تقييم الفرص السوقية والعوامل المؤثرة فى السلعة مثل التكنولوجيا ، التكلفة و ... قد تقلل من الأرباح أو تخفض من زيادة المبيعات . ويعتبر هذا التقييم أساساً لتحليل الموقف والذى نعتمد عليه فى إعداد البرنامج عن الفترة التى تغطيها الخطة .

٥ – تحديد المتغيرات والقيود فى الخطة والتى قد تكون خارج نطاق الشركة ( مثل الظروف الاقتصادية أو تعليمات الحكومة أو الاتجاهات الاجتماعية ) . تكون داخلية ( طاقة المصنع ، قيود التمويل والكفاءات الفردية ، أو معدل العائد على رأس المال المنتجات الجديدة ) .

تمكن هذه المعلومات المخططين من الحصول على المعلومات الشاملة عن اقتصاديات المشروع و ... اتجاهات السوق وتساعدهم فى إدراك الميادين التى تستطيع الشركة أن تعمل فيها بنجاح وبميزة نسبية خاصة والمواقع التى يجب أن تبتعد عنها .

**أهداف التسويق : أين تريد أن تذهب ؟**

يعتبر تحديد أهداف التسويق أهم خطوة فى التخطيط . وإذا كنت تجهل أين ترغب الذهاب فأى طريق تستطيع أن تسلكه ؟ وبعد وضع إطار أهداف التسويق – والتى تعتمد على الأهداف العامة للمنشأة – تحتاج الإدارة العليا إلى مخططين يحددون هدف الإدارة لكى نتفهم إمكانيات الإدارة أو السلعة للتوسع أو التغيير .

ويمكن التعبير عن الأهداف الرئيسية فى أى شركة بحجم المبيعات أو

نصيب الشركة من سوق السلعة . ويعتمد هدف حجم المبيعات على التنبؤ بالمبيعات ، والذى سنتعرض له بعد قليل - فبعض الشركات تأخذ تنبؤات المبيعات على أنها حجم المبيعات المرتقب . ويرى البعض الآخر اختلافاً بين التنبؤ وبين الهدف المرتقب .

### الاستراتيجية وبرنامج العمل : كيف نصل إلى ما نريد ؟

الاستراتيجية وبرنامج العمل هى خطة العمل التى تمكن الشركة من الوصول إلى ما تريد . وبينما نجد أن الاستراتيجية وبرنامج العمل تعامل غالباً على أنها شىء واحد داخل الخطة ، تصر بعض الشركات على الفصل بينهما وتعلل ذلك بأن هذا الفصل يمكن المخطط من التركيز أولاً على الاستراتيجية دون أن يشغل نفسه بالتفاصيل التى توضح كيف يمكن تنفيذ الاستراتيجية[1] .

ويتضمن الجزء الخاص بالاستراتيجية داخل الخطة تحديد الخطوط العريضة التى توضح كيف يمكن تحقيق الأهداف . ويمكن أن تأخذ الاستراتيجية المثال التالى : « يجب أن يزيد نصيبنا من سوق السلعة كذا من ٦٪ إلى ٨٪ خلال الـ ١٢ شهر القادمة من خلال الآتى :

( أ ) تقديم السلعة فى غلاف جذاب .

(ب) إعادة تصميم الغلاف حتى يمكن رؤية اسم السلعة والعلامة التجارية من مسافات بعيدة داخل المتاجر .

( جـ ) إعادة تخطيط السلعة بقصد تحسين شكلها بدون أى زيادة فى النفقات .

ومهما كانت الطريقة التى تم بها إعداد الاستراتيجية والدقة فى التفكير ، يجب على الشركة أن تعد مجموعة بديلة من الاستراتيجيات وتكون بمثابة خطط للطوارىء تمكن الشركة من مواجهة التغيرات غير المتوقعة فى أى جزء من البيئة التسويقية سواء المستهلك أو المنافسة أو الاقتصاد

(1) Kotler, «Marketing management». Second edition 1972. p. 63.

أما برنامج العمل فهو يشرح الخطوات الحالية التى توضع بها الاستراتيجية موضع التنفيذ وكذلك الأهداف التى تحققت خلال فترة الخطة . وتعطى دائماً أولويات لكل خطوة وتحدد المدة اللازمة للتنفيذ سواء شهرياً أو ربع سنوية .

**التخطيط الطويل الأجل :**

حدد بعض المديرين التخطيط الطويل بأنه المشكلة الثانية الصعبة بعد مشكلة تقسيم السوق إلى قطاعات[1] . فما هى صعوبات التخطيط الطويل الأجل ومظاهر التعقيد التى يتضمنها .

**أولاً** : يتطلب التنسيق بين جميع الوظائف سواء تسويقية وغير تسويقية وكذلك التنسيق بين جميع الوحدات داخل التنظيم .

**ثانياً** : مشكلة طول الفترة التى تغطيها الخطة إذ تضع بعض الشركات تخطيطاً لا يغطى ٥ سنوات فحسب ولكن أكثر من ذلك بكثير وقد يصل إلى ٢٥ سنة . وبعض التجار يضعون خططاً طويلة عن عدد الفروع التى يصلون إليها مثلاً سنة ٢٠٠٠ ، وما نوع الإدارة المطلوبة سواء المركزية أو اللامركزية وخطة للتوزيع المادى التى تساعد على إدارة هذه الوحدات والفروع المتناثرة .

ولقد ساعد التقدم التكنولوجى على الاستمرار فى التخطيط طويل الأجل وعلى إطالة فترته مثال ذلك التقدم الذى حدث فى تجميع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها والتقدم فى طرق الاتصال .

**تحديات التخطيط فى الثمانينات :**

كلما زادت سرعة التغيرات كلما زادت أهمية التخطيط . والشركات

---

(1) Study sees only small shift in Consumer Buying «Advertising Age» may 1975. P. 60.

الناجحة هى التى تستطيع – خلال هذه الظروف البيئية التى لا يمكن التنبؤ بها – أن تتأقلم بسرعة مع الأشكال الحديثة للتخطيط والتى تختلف كلية عن الأشكال القديمة سواء فى المرونة أو السرعة .

**أولاً** : دعت الحاجة إلى المرونة الكثير من الشركات إلى إعداد خطط الطوارىء بدلاً من الاكتفاء بخطة واحدة .

**ثانياً** : سببت الحاجة إلى التحرك أن قامت الشركات بمراجعة خططها أولاً بأول لكى تجعلها متمشية مع الظروف المتغيرة . ويجب تجديد الخطط كل ثلاثة شهور بدلاً من أن تكون سنوية كما أن هناك الخطط المتحركة التى قد تغطى سنتين ولكن تراجع سنوياً .

وكان من نتائج صعوبة التنبؤ والحاجة إلى التحرك السريع إنشاء خطط الطوارىء وهذا يعكس الحاجة إلى إيجاد طرق تخطيط جديدة ومتطورة تتمشى مع المخاطر وعدم التأكد والتى أصبحت من سمات عالم الأعمال .

**التنبؤ فى التسويق :**

ما الذى يسبق الآخر التنبؤ أم التخطيط ؟ يقول بعض المديرين أن التنبؤ هو الخطوة الثانية ويقول البعض الآخر إن التخطيط يأتى بعد التنبؤ أو هو نتيجة طبيعية للتنبؤ .

بطبيعة الحال فإن التنبؤ بالمبيعات هو امتداد لقطاعية السوق ، وعلى الرغم من أن قطاعية السوق هى التى تحدد السوق فإن التنبؤ يقيس هذا السوق كمياً . وهو أساس تقدير الإدارة للطلب المستقبل وكذلك تقدير المبيعات .

هناك مداخل كثيرة للتنبؤ ، ومهما كانت الطريقة المستخدمة فإن الخطوة الأولى أمام المدير المسئول عن التنبؤ هو توضيح الآتى :

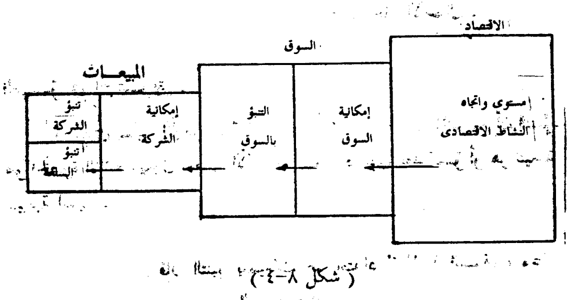
١ – هدف التنبؤ : الوصول إلى تقدير دقيق لأغراض الميزانيات التقديرية .

٢ – ديناميكية النظام ومكوناته والذى من أجله نقوم بالتنبؤ . وهذا يوضح مدى التداخل بين المتغيرات مثل التوزيع ، المبيعات ، الترويج .

٣ – إلى أى مدى يهمنا الماضى فى تقدير المستقبل : كلما قل التشابه بين الماضى وبين المستقبل ، كلما احتجنا إلى طرق جديدة للتنبؤ .

**الأشكال الأساسية للتنبؤ :**

نقوم بالتنبؤ بالظروف الاقتصادية ، بالسوق وبالمبيعات . وهناك عاملان أساسيان لكل من هذه القطاعات وهما إمكانية النشاط واحتمال النشاط . ويؤثر هذان العاملان فى مستوى السوق ومستوى المبيعات كما يتضح من الشكل الآتى ( شكل ٨–٤ ) .




( شكل ٨–٤ )

**التنبؤ الاقتصادى :**

بسبب التأثير المتزايد للاقتصاد القومى والاقتصاد العالمى ، تعتبر الشركات التنبؤ بالظروف الاقتصادية والتجارية خطوة هامة للتنبؤ بالمبيعات . ويمكن أن تعطى السياسة المالية والنقدية فى البلاد ، انفاق المستهلك ، أسعار الأسهم . فى البورصة ، مؤشرات للدورات التجارية .

كما أن هناك مؤشرات تفيد منها الشركات مثل : اتجاه أرباح الشركة ، معدل البطالة ، والأرقام القياسية لأسعار الجملة والتجزئة .

ولكى نوضح كيف يؤثر النشاط الاقتصادى فى التنبؤ بالمبيعات ، نأخذ مقال شركة تنتج إطارات السيارات . فالطلب على الإطارات يعتمد على الطلب على السيارات وهذا يعتمد على الظروف الاقتصادية ، ولكن على العكس يعتمد سوق الإحلال على عدد السيارات على الطريق والتى تكون قد وصلت إلى مرحلة الاستهلاك .

**التنبـؤ بالســـوق :**

تقوم المنشأة – وهى بصدد تقييم الفرص المتاحة – بالتنبؤ بطلب السوق أو طلب الصناعة . وطلب السوق من سلعة معينة هو الحجم الإجمالى الذى يتم شراؤه بواسطة مجموعة من المستهلكين فى مناطق جغرافية معينة وفى وقت معين وفى ظروف بيئية معينة وفى ظل برنامج تسويقى معين . ولكى نصل إلى التنبؤ بطلب السوق علينا أن نقوم بالآتى :

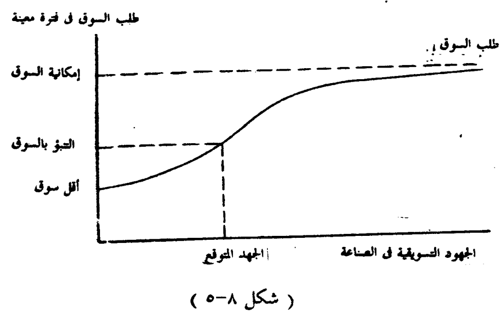
١ – تقوم بتحديد امكانية السوق أو أعلى مستوى ممكن للطلب فى ظروف معينة بحيث أن القيام بأى جهود تسويقية إضافية سيكون أثره بسيط فى زيادة الطلب .

٢ – التنبؤ بالسوق وهو المستوى المتوقع لطلب الصناعة والذى يمكن الوصول إليه بجهود تسويقية معينة .

والشكل الآتى ( ٨–٥ ) يصور العلاقة بين امكانية السوق والتنبؤ بالسوق :

**التنبـؤ بالمبيعـــات :**

يعطينا هذا التنبؤ توقعات لكمية المبيعات لسلعة معينة فى ظل خطة

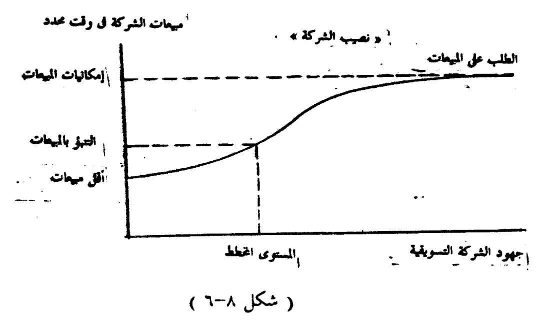



( شكل ٨-٥ )

المصـدر :

Kotler, «marketing management». 3d., ed., 1976. P. 121.

تسويقية معينة . وينتج هذا التوقع عن مجموعة من العناصر المتصلة كما يشير بذلك الشكل رقم ( ٨-٦ ) .




( شكل ٨-٦ )

المصـدر :

Kotler, «Marketing management» 2d., ed., 1972. P. 202.

يطلق على الطلب على المبيعات نصيب الشركة من السوق الكلى والطلب على المبيعات ليس رقماً معيناً ولكن هو دالة بمجموعة من المحددات مثل طلب السوق ومجموعة مؤثرات أخرى فى نصيب الشركة فى السوق ( جهود المنافسين التسويقية ) . ومن الطبيعى أن يتبع نصيب الشركة فى السوق الجهود التسويقية التى تبذلها .

أما عن امكانيات المبيعات فهى النسبة من السوق المحتمل تستطيع الشركة أن تصل إليه . وقد لا تستطيع أن تصل إلى ١٠٠٪ من المبيعات المحتملة إذ قد يكون هناك من الأسباب التى تحد من امكانية الوصول إلى هذه النسبة . وبالتالى عندما تقوم الشركة بالتنبؤ بالمبيعات يجب أن تأخذ فى حسابها جميع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية . وتضيف هذا كله إلى تقديرات امكانية السوق .

ومن هنا تتضح الحكمة من دراسة التنبؤ بالمبيعات عقب دراسة التخطيط وهى أن توضح ما الذى يسبب الآخر . تستطيع الشركة أن تفكر فى التنبؤ بطريقتين أساسيتين :

عندما يعطينا التنبؤ تقديراً للنشاط الاقتصادى القومى أو التنبؤ بالطلب الإجمالى ، فإن خطط التسويق والبيع يمكن أن تعتمد على التنبؤ وتأخذ التتابع الآتى .

التنبؤ التخطيط . ولكن عندما تفكر الشركة فى التنبؤ لمستوى طلب السوق فى ظل سوق قابل للزيادة فإن التتابع يكون بالشكل الآتى : التخطيط التنبؤ .

فكما رأينا قبل ذلك أن الجهود التسويقية هى التى تحدد التنبؤ بالمبيعات . أو بمعنى آخر أن التنبؤ بالمبيعات يعتمد – مع أشياء أخرى – على

نشاط تسويقى مخطط للشركة .

**طرق التنبـــؤ :**

. المهم فى اختيار طريق التنبؤ أن نصل إلى الحكم الصائب وإلى التجميع الدقيق للأرقام حتى يمكن الاستفادة منها . ويعتمد القليل من الشركات على طريقة واحدة للتنبؤ إذا اكتشفوا أن الجمع بين أكثر من طريقة لن يؤدى إلى الفعالية المطلوبة فحسب ولكن يمكنهم من المراجعة وتحقيق التوازن المطلوب .

**أولاً : مدخل الرأى الشخصى :**

يعتمد هذا المدخل أو الطريقة على آراء الخبراء المسلحين بمعلومات كاملة – سواء أكانوا من داخل الشركة أو من خارجها – ويمكن أن تستعين الشركة بالخبراء الخارجيين الذين يتنبأون بالاقتصاد القومى وبصناعات محددة لكى يساعدوها فى قياس الطلب المحتمل فى المستقبل أو التغير المحتمل فى أسعار الطاقة ، كما يمكن الاستعانة برأى الوسطاء والموزعين .

ويتميز هذا المدخل ( مدخل الرأى الشخصى ) بالسرعة فى جمع الإحصاءات والبيانات كما أنها طريقة اقتصادية كما تعطى فرصة لاختلاف وجهات النظر . ومن مساوىء هذه الطريقة اعتمادها على الرأى الشخصى وهو دائماً أقل دقة من الحقائق الثابتة . كما يعاب عليها أن المسئولية غير محددة ولا تخرج عن مجرد احتمالات لا يمكن الاعتماد عليها فى تقسيم الاحصاءات والأرقام على أساس المناطق ، جماعات المستهلكين ، أنواع السلع .

وقد تكون آراء الموزعين متفائلة أو غير متفائلة بسبب الظروف السائدة حالياً أو بسبب التجارب التى تمر بها الشركة علاوة على أنهم قد لا يكونون على علم تام بالخطوط العريضة للتقدم الاقتصادى بصفة عامة .

أما عن رأى رجال البيع فهو دائماً عرضة للتعديل وإعادة التوازن من جانب الشركة علاوة على التحفظات التى أوردناها عن رأى الموزعين والوسطاء . وقد يكون رجال البيع منحازين لاتجاه معين للحصول على بعض المزايا والمنافع السريعة . وينقصهم كذلك المعلومات والإحصاءات التى تمكنهم من تحديد فرص السوق فى المناطق التى يعملون فيها [illegible]

ورغم هذه المساوىء التى تلحق برأى رجال البيع فما زال العديد من الشركات تحاول التغلب عليها للاستفادة من المزايا التى تصاحب هذا المدخل ومنها : قرب رجال البيع من المستهلكين بحيث يمكنهم من الحصول على المعلومات الكافية ويمكنهم من إلقاء نظرة مدققة إلى الاتجاهات السوقية المستقبلية . وعندما يشترك رجال البيع فى التنبؤ بالمبيعات فقد نوفر لهم الحافز للوصول إلى الحصة التى شارك فى تحديدها .

وطالما كان التنبؤ بالمبيعات هو بقصد توقع ما يفعله وما سيفعله المستهلك ، لذلك يبدو أن آراء المستهلكين المحتملين وإجاباتهم تشكل معلومات يمكن الاعتماد عليها . ومع ذلك فقد دلت التجارب أن مدخل رأى المستهلكين يمكن الاعتماد عليه فقط عندما يكون سوق المستهلك النهائى محدوداً ونفقة الوصول إليه منخفضة وهناك بعض القيود فى الاعتماد على هذا المدخل وهو كيفية تحديد المستهلك الذى لديه النية الصادقة للشراء وكيف يكشف عن هذا الاتجاه . يمكن أن يكون هذا المدخل مفيداً فى حالة السلع الصناعية والمنتجات الاستهلاكية المعمرة والمشتريات التى يمكن عمل تخطيط مسبق لها والحالات التى لا تفيد فيها الاحصاءات عن الفترات السابقة [illegible]

**ثانياً : المدخل الرياضى[1] :**

وكبديل لمدخل الآراء الشخصية ، تستخدم بعض الشركات المعادلات الرياضية تعتمد طريقة السلاسلات الزمنية على التحليل الاحصائى لأرقام

(1) Kotler, «Marketing management». 3d., ed., 1976. PP. 134 – 137.

المبيعات السابقة لتحديد هيكل النمو فى الأجل البعيد ، والتعرف على التقلبات الدورية والانحرافات الفصلية والحركات غير المنتظمة وتقدير آثارها المستقبلية .

ويقوم هذا المدخل على أساس أن الاحصاءات والأرقام السابقة هى تعبير عن العلاقات السببية التى لا يمكن تغطيتها عن طريق التحليل الرياضى .

وتفيد هذه الطريقة الشركات التى تنتج مجموعة كبيرة من خطوط المنتجات وبالتالى تحتاجُ إلى تنبؤات عن كل نوع من تلك الأنواع . وبصرف النظر عن الوحدات الداخلة فى التنبؤ ، فإن طريقة السلسلات الزمنية عن المبيعات السابقة لمنتج معين يمكن تحليلها بالطريقة الآتية :

(أ) الاتجاه : (جـ) وهى نتيجة نمو عدد السكان ، تكوين رأس المال ، التكنولوجيا .

(ب) الدورة : (د) وهى تتابع الأزمنة التى تأتى على فترات دورية .

(جـ) الفصول : (ف) حركة المبيعات خلال الفصول المختلفة مثل تقسيم العام إلى أربعة فصول .

(د) الحوادث المقلقة : (ث) مثل الإضرابات والحرائق وغيرها .

ووفقاً لنموذج تحليل تتابع الزمن فقد وضعت المعادلة الآتية :

المبيعات ع = دالة : جـ + د + ف + ث .

وفى هذه الحالة يعبر عن الاتجاه جـ بقيمة مطلقة ، د + ف + ث بنسبة مئوية .

وتفترض هذه المعادلة أن الآثار الفصلية والدورية متمشية مع اتجاه المبيعات ولكنها لا تأخذ فى الحسبان أثر الخطط التسويقية التى تنشأ عند المرحلة الأخير للتنبؤ . أما عن الحوادث المقلقة فيمكن إعداد تنبؤات بشأنها إما متفائلة أو غير متفائلة . وبالنظر إلى حجم الخطأ فى التنبؤ تستطيع الإدارة أن تحكم على

مقدار الثقة التى نعطيها لمثل هذه التنبؤات .

وطالما أن تحليل السلسلات الزمنية تحكم على المبيعات السابقة والمستقبلة على أنها دالة الوقت أكثر من أى عامل محدد للطلب ، فلن يفيد هذا المدخل عندما لا تكون العوامل المحددة للطلب ثابتة .

وفى مثل هذه الأحوال يكون من المرغوب فيه أن تحدد العلاقة المباشرة بين المبيعات وبين العوامل الحقيقية المحددة للطلب مستخدمين التحليل الاحصائى للطلب .

تعتبر هذه الطريقة محاولة لاكتشاف العوامل الأكثر أهمية فى التأثير على المبيعات من سلعة معينة على أمل أنها تشرح أسباب الانحرافات فى المبيعات . والعوامل التى يجب أن تحلل وتدرس هى : السعر ، الدخل ، عدد السكان ، الترويج . والمعادلة المستخدمة فى التحليل الاحصائى للطلب هى :

$$ع = د ( س^{١} ، س^{٢} ... س ن )$$

ولقد عبرنا عن المبيعات ع والانحراف فى المبيعات كانت نتيجة لعدد من المتغيرات المعبر عنها $س^{١}$ ، $س^{٢}$ .

**ثالثاً : مدخل اختبار السوق :**

يفضل استخدام مدخل اختبار السوق عندما يكون مدخل رأى المستهلكين أو الخبراء محدوداً بسبب التكلفة أو الإمكانية . وقد يكون هذا المدخل مفيداً فى حالة السلعة المستقرة وفى نفس الوقت نغير من طريقة التوزيع .

وأساس هذا المدخل هو أن نقدم السلعة ونختبر استقبال الناس لها فى أسواق مختارة شرط أن تمثل هذه المناطق البيعية السوق تمثيلاً سليماً من حيث

دخل المستهلكين ، طريقة التوزيع ، المنافسة ، طرق الإعلان . ولكن إذا أخطأنا فى اختيار المنطقة بحيث لن تكون ممثلة لظروف السوق فسوف تكون النتائج فى منتهى الخطورة عندما تعمم النتائج على بقية المناطق . وعندما نرغب فى الوصول إلى تنبؤ سريع عن تجاوب المستهلك مع السلعة سيكون هذا المدخل نموذجياً .

**التنبؤ فى التسويق من الزاوية العملية :**

ما الأسباب التى تدعو شركة ما أن تفضل مدخل على آخر من المداخل السابقة ؟ قد تكون طبيعة السوق موضوع التنبؤ هو أساس التفضيل هل هو سوق المستهلك النهائى أو سوق المشترى الصناعى ؟

تفضل الشركات التى تنتج سلعة تباع مباشرة إلى المستهلكين الطريقة التى تعتمد على رأى الخبراء .

وعلى الرغم من أن الكثير من الشركات المنتجة لسلع الإنتاج تفضل هذه الطريقة إلا أنه أغلبهم يعتمدون على طريقة رأى رجال البيع . كما تعتمد شركات الخدمات على رأى رجال البيع ورأى الخبراء .

تعتمد نسبة كبيرة من الشركات على مدخل السلسلات الزمنية وهو المدخل الرياضى ، ولقد حصلت الطرق الرياضية التى تتفاوت من البرامج الخطية إلى النماذج الرياضية المعقدة على قبول أغلب شركات الخدمات . كما يجب الاعتماد على رأى المشترى فى الشركات التى تنتج السلع الصناعية .

**دقـة التنبـؤ فى التســويق :**

أخذنا فى الاعتبار أهمية التنبؤ ونحن بصدد تخطيط التسويق ، يمكن الاعتماد على التنبؤ بالمبيعات فى الوصول إلى تقديرات دقيقة نسبياً . وعندما نسأل رجال الأعمال عن نتائج التنبؤ ، يقول بعضهم إنهم غير راضين ويحاولون باستمرار تحسينها ، ويجيب البعض الآخر أنهم راضون عن نتائج

التنبؤ ، ويقول فريق ثالث إن هناك بعض الأخطاء التى تصاحب التنبؤ إلا أن مثل هذه الأخطاء آخذة فى الانخفاض عن طريق الاعتماد على طرق جديدة فى التنبؤ مثل تحسين طرق تجميع الاحصاءات وفى حالات أخرى يتطلب الأمر إحلال الطرق التقليدية المستخدمة فى التنبؤ بطرق حديثة .

**قياس الطلب والمنافسة :**

بعد التعرف على مفاهيم تخطيط التسويق والتنبؤ به ، يجب علينا أن ندرس اثنين من الميادين الواجب التنبؤ بها وتخطيطها ، وهذان الميدانان هما : الطلب ، والمنافسة . نأخذ ما حدث بالنسبة لتقديم الساعات الرقمية الجديدة فى سوق الولايات المتحدة الأمريكية .

وصلت المبيعات للساعات الرقمية فى أسواق الولايات المتحدة عام ١٩٧٣ إلى ٢٠٠،٠٠٠ ساعة ، وفى سنة ١٩٧٤ قفز هذا الرقم إلى ٦٥٠،٠٠٠ ساعة وكانت التوقعات عن المبيعات فى سنة ١٩٧٥ هى ٢ر٢ مليون ساعة وكانت التوقعات عن سنة ١٩٧٧ هى ١٠ مليون ساعة وعلى المستوى العالمى يصل إلى ٥٠ مليون سنة ١٩٨٠ . كانت التكلفة المتوسطة للساعة فى عام ١٩٧٥ هى ٩٠ دولار أى نصف ما كان عليه فى عام ١٩٧٤ . ثم قدمت أنواع أخرى تراوحت أسعارها بين ٣٠ - ٧٠ دولار وفى نهاية هذا العقد ، تصل أسعار الساعات الرقمية أقل من ٢٠ دولار .

ولكن ما سبب الزيادة غير العادية فى رقم المبيعات ؟ من الطبيعى ألا يكون السعر وحده ، ولا الساعة الجديدة ( الرقمية ) هى السبب الوحيد للزيادة فى الطلب . من المعروف أن الساعة الرقمية أكثر دقة من الساعة العادية بمعدل ٥٠ مرة فهى تزيد أو تنقص فى المتوسط دقيقة واحدة خلال العام . كما وجدها المستهلكون مريحة حيث لا تتطلب أن تملأ يومياً ولا يتطلب الأمر تغيير البطارية إلا مرة واحدة فى العام .

لقد نافست الساعات الجديدة كلاً من الساعات الأوتوماتيكية العادية

وكذلك الساعات التقليدية التى تحتاج إلى الملء كل يوم . وبطبيعة الحال تقابل الساعات الجديدة بمعارضة شديدة من قبل شركات الساعات القديمة ، وبالتالى فقد دخلت فى منافسة سعرية مما أدى إلى تخفيض واضح فى هامش الربح .

ذكرنا ما حدث فى سوق الساعات فى السنوات الأخيرة لكى نصل إلى بعض الاتجاهات الديناميكية فى البيئة التسويقية ، ومنه يتضح أن رجال التسويق يجب أن يكونوا على علم بطلب المستهلكين وبظروف المنافسة .

يجب أن يكون مدير التسويق خبيراً فى تحليل الطلب ، ففى المثال الفائت كان الهدف هو انعاش الطلب بتقديم الساعات الجديدة . بعض منتجى الساعات كانوا يسيرون وراء السوق كقطاع واحد بينما يركز البعض الآخر على قطاع معين ( مدخل الموضة ، السعر ) .

والميدان الآخر الذى يجب أن يدرسه رجال التسويق هو ميدان المنافسة . هل يجب على الشركة أن تقابل منافسيها بنفس المنتجات وفى نفس الأسواق ؟ أو يجب عليها أن تقدم شيئاً جديداً وأن تبيع إلى قطاع معين داخل السوق ؟ والإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن نجدها فى استراتيجية الشركة فى مواجهة المنافسة .

من الواضح أن هذين الاعتبارين ( الطلب ، المنافسة ) مرتبطان حيث أن زيادة الطلب على سلع منتج معين ستؤدى إلى زيادة عدد المنافسين كما أن وجود المنافسة الشديدة تستتبع زيادة الجهود التسويقية للحصول على نصيب أكبر من الطلب[1] .

ومن هنا كان من الضرورى التركيز على عنصرين هامين من البيئة

(1) George L. Bach, Economics : An introduction to analysis and polices. 7th ed., Prentic-Hall 1971. PP. 308 – 820.

التسويقية يؤثران بشكل واضح على نجاح التسويق . الطلب هو الدورة الدموية لكل الجهود التسويقية ، والمنافسة تحدد قدرة المنشأة على إشباع طلب المستهلكين .

ولذلك ينظر إلى الطلب ، القطاعات السوقية ، سلوك المستهلك على أنها أجزاء هامة لأى قرار تسويقى ، ولكى تنجح فى وضع استراتيجية السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع .

كذلك يجب التعرف على التعارض القائم بين تفضيل المستهلك وسلوكه فى جانب وبين الحاجات الاجتماعية فى جانب آخر .

يجب أن يكون رجل التسويق حساساً للمنافسة ، يحاول قياسها وتحديد أسباب قوتها ومظاهر ضعفها ويدرس أيضاً مزايا وعيوب المزيج التسويقى الذى اختاره . يسأل رجل التسويق نفسه : هل تعطينا استراتيجية التسويق قاعدة قوية وتعطينا ميزة نسبية لإنتاجنا يفوق إنتاج المنافسين ؟ يجب أن ينظر مدير التسويق بعين على المستهلكين والعين الأخرى على المنافسين ويطلب من مساعديه أن ينظروا إلى بقية البيئة التسويقية[1] .

(1) William Lazer ed al., Consumer Environment and life styles of the 70's, M.S.U. Business Topics 20, (spring 1972) PP. 11 – 12.



الفصـــل التاســـع

# نظم المعلومات التسويقية

# وبحوث التســـويق



لن تأتى استراتيجية التسويق من فراغ ولكن تتطلب العديد من العمليات الإدارية التى تعتمد على نظام دقيق لتجميع المعلومات التسويقية وعلى بحوث التسويق . وسوف نتعرض فى هذا الفصل إلى الطرق المختلفة لتجميع المعلومات وكيف يمكن الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات التسويقية .

يجب أن يبدأ الباحث بتحديد الأسئلة التى يتحتم عليه الإجابة عليها ، والمشاكل التى يجب أن يدرسها حتى لا تضيع بعض الفرص التسويقية التى كان فى الإمكان الاستفادة منها .

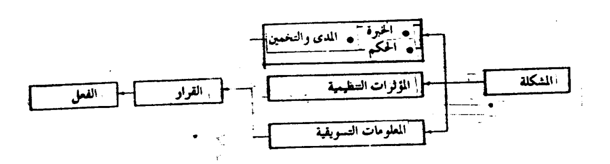
تحتاج المنشأة إلى المعلومات فى أى مرحلة سواء عند بداية المشروع أو عندما تواجه مشكلة تسويقية . تحتاج للمعلومات لكى تتفهم طبيعة المشكلة ولكى تختار حلولاً بين البدائل تساعدها على مواجهة المشكلة .

وتعرف المعلومات والبحوث بأنها مفتاح القرارات الإدارية أو الاداة التى تؤثر فى اتخاذ القرارات[1] .

وطالما أن الذين يتخذون القرارات التسويقية لا يستطيعون التحكم فى المواقف والظروف فهناك احتمال وقوعهم فى بعض الأخطاء عند اتخاذ القرار .

(1) Gerald Zalman and Phillip C. Burger, «Marketing research, fundamentals and dynamics», Dryden 1975. P. 529.

وليس من شك أن القرار الخاطىء سيسبب فى ضياع الكثير من الموارد لذلك وجب على رجال البحوث مد الإدارة بالمعلومات الضرورية الهامة والتى تجعل من احتمال الخطأ أقل ما يمكن . والشكل الآتى ( ٩-١ ) يوضح دور المعلومات التسويقية فى اتخاذ القرار :




( شكل ٩-١ )

تحتاج الإدارة إلى المعلومات فى المراحل المختلفة للعملية الإدارية . وكما يظهر من الجدول الآتى ( جدول ٩-١ ) أن أغلب حاجات الإدارة للمعلومات يمكن تحديدها مقدماً أو يمكن تخطيطها مقدماً ويمكن التفكير فيها على أنها تشكل الأجزاء المكونة لنظام المعلومات الإدارية . وكما يوضح نفس الجدول أن بعض المعلومات لا نستطيع أن نحددها مقدماً خاصة أثناء تنفيذ العملية الإدارية وفى تقييمها وهذه يمكن الوصول إليها عن طريق البحوث غير المنتظمة والتى غالباً ما تتم على وجه السرعة . ويمكن تحديد المعلومات المطلوبة مقدماً من خلال الأوجه الأربعة للعملية الإدارية :

١ – تحديد الأهداف والاستراتيجيات .
٢ – وضع الخطط والسياسات .
٣ – مرحلة التنفيذ .
٤ – التقييم .

كما يمكن تقسيم المعلومات المطلوبة على أساس يمكن تحديدها مقدماً ، أو لا يمكن تحديدها مقدماً ، خاصة فى حالة الطوارىء وظروف الضرورة القصوى التى تتطلب المعلومات على وجه السرعة لكى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرار بسرعة .

ويفيد التقسيم كما يأتى فى الجدول ( جدول ٩-١ ) فى تحديد استخدامات الإدارة للمعلومات التى تأتى بها بحوث التسويق والتى سوف تظهر بشىء من التفصيل فى القسم الخاص ببحوث التسويق .

يتخذ مدير التسويق الكثير من القرارات المتعلقة بالسعر ، الإعلان ، الترويج ، التوزيع ، جهود البيع ، تمييز المنتجات . ويستطيع مدير التسويق - بفضل المعلومات التسويقية - أن يتنبأ بالنتائج المحتملة للقرار الذى يتخذه وأن يقيم النتائج التى يتوصل إليها وأن يتوقع الفرص المحتملة . ولا غنى له عن المعلومات سواء عند تحديد الهدف أو عند التخطيط ، أو التنفيذ ، أو مرحلة الرقابة على جميع العمليات التسويقية .

وتأتى المعلومات التسويقية من مصدرين : بحوث التسويق ، نظم المعلومات التسويقية .

ونقوم بالبحوث عندما نشعر بالحاجة إلى معلومات محددة لحل مشكلة معينة مثلاً : تحديد القطاع السوق الذى يفضل السلعة الجديدة ، هل خطة الإعلان الجديدة تضمن لنا جذب مستهلكين جدد وتحولهم عن السلع المنافسة ؟

وعلى الرغم من أهمية البحوث التسويقية فقد ينظر إليها على أنها عملية تجميع الاحصاءات بطريقة غير منتظمة لمشاكل معينة . وعندما نقوم بتلك البحوث قد نصل إلى بعض الحقائق والمعلومات غير المفصلة بالمشكلة موضوع

| احتياجات الإدارة للمعلومات | تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات | وظيفة التخطيط | وضع الخطة موضع التنفيذ | الرقابة والتقييم |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| يمكن تحديدها مقدماً | البحوث المنتظمة :<br>* حاجات المستهلكين فى القطاعات السوقية<br>* حجم السوق واتجاهه<br>* هيكل الصناعة والسوق المنافسة<br>* نصيب السوق والربحية<br>* التقدم التكنولوجى<br>* شروط التوريد والأسعار<br>* التوزيـــع | البحوث المنتظمة :<br>* تحديد قطاعات السوق<br>* تحديد اتجاه القطاعات تجاه السلع الحالية والترويج والإعلان<br>* اختيار مدى جاذبية السلعة الجديدة<br>* اختيار فاعلية الإعلان والترويج<br>* تقييم احتياجات واتجاهات منشآت التوزيع | البحوث المنتظمة :<br>* مبيعات الصناعة<br>* مبيعات الشركة<br>* وفرة السلعة عند التجار<br>* تكاليف وفاعلية التسويق<br>* العلم بالقطاعات السوقية<br>* التغيرات فى الاستراتيجيات<br>* السعر ، الغلاف ، الترويج | تجميع المعلومات لوضع صورة حالية عن الأداء<br>تلخيص المعلومات عن المستهلك<br>* مدى علمه<br>* محاولاته<br>* اتجاهاته<br>* تفضيله<br>* إعادة الشراء |
| لا يمكن تحديدها وتشخيصها مقدماً | - القيام بها بين وقت وآخر<br>- عندما تظهر فرصة جديدة | - القيام بها بطريقة غير منتظمة<br>- عند اقتراح خطة بديلة أخرى | - بحوث غير منتظمة<br>- لكى نتعلم أكثر عندما تظهر حادثة جديدة | - متابعة غير منتظمة كلما دعت الحاجة |

المصـــدر : Boyd, Westfall and Stasch, «Marketing research», Irwin, 1977, P. 9.

( جدول ٦-١ )

الدراسة وفى نفس الوقت تضيع عنا الكثير من المعلومات القيمة .

ولذلك فقد أنشأت بعض الشركات نظماً لتجميع المعلومات التسويقية وبهذه الطريقة يمكنها أن تجمع الكثير من مصادر المعلومات المبعثرة سواء داخل الشركة أو خارجها والغرض منها هو تقديم المعلومات وتحليل الطاقات والإمكانات الموجودة التى يحتاجها المديرون الذين يتخذون القرارات فى موضوعات حساسة فى ميدان التسويق ، مثال ذلك : نتائج المبيعات ، النشاط المتنافس ، حركة المخزون ، أداء رجال البيع . التنبؤ بالظروف الاقتصادية ، الاختلاف فى اتجاهات المستهلكين وغيرها .

تتضمن المصادر المتاحة لنظم المعلومات التسويقية : السجلات المحاسبية ، تقارير رجال البيع ، الاتفاق مع بعض الوكالات الخارجية المتخصصة فى تجميع المعلومات بالإضافة إلى بحوث التسويق .

**نظم المعلومات التسويقية :**

يوماً بعد يوم ، تصل الشركات إلى طرق مختلفة لتجميع المعلومات داخل نظام معين يطلق عليه نظم المعلومات التسويقية . وهناك العديد من الأسباب التى تفسر السبب فى هذا الاتجاه :

١ – يؤمن رجال الإدارة بأهمية تدفق المعلومات والاحصاءات ، ويقول البعض منهم إننا نعيش فى وقت انفجار المعلومات وانتشارها .

٢ – يضيف معدل التغير السريع بين المستهلكين وبين المشروعات المتنافسة إلى الحاجة إلى اتخاذ القرارات السريعة . والمديرون يجب أن يتخذوا القرارات المهمة دون أن يضيع وقت طويل للوصول إليها .

٣ – أصبحت الآن العملية التسويقية أكثر تعقيداً ، وهذا يتطلب تدفقاً للمعلومات لن يحدث إلا بمدخل منظم لإدارة المعلومات .

٤ – يعارض المستهلكون أن يكون مديرو التسويق منفصلين عن الحياة اليومية

الحقيقية وبما تحمله من مشاكل . ويمكن التغلب على انعزال المديرين عن الواقع من خلال نظم المعلومات التسويقية .

ولقد بدأت الشركات الكبيرة فى إدخال نظم المعلومات التسويقية كجزء من النظام الشامل للمعلومات التى تحتاج إليها هذه الشركات ، ولكن بعد انتشار استخدام الكمبيوتر صغير الحجم أمكن للشركات المتوسطة والصغيرة أن تدخل أيضاً نظم المعلومات . ولقد امتد هذا المفهوم إلى المنشآت غير الإعمالية مثل الجامعات والمستشفيات فقد أدركت أهمية المعلومات وما يمكن أن تفيد منها .

## ما هى نظم المعلومات التسويقية ؟

يرتبط احتياج مديرى التسويق للمعلومات بالمشاكل المحددة التى يجب عليهم مواجهتها وحلها . ونتيجة لذلك تختلف نظم المعلومات التسويقية بين شركة وأخرى من ناحية السهولة والتعقيد والمرونة ، مصادر الاحصاءات ونتائج المعلومات .

ونظام المعلومات التسويقية هو : « هيكل متداخل من الأفراد والأجهزةو والاجراءات المصممة لتوليد تدفق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية لكى تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات فى مجالات محددة فى ميدان التسويق[1] » .

ومن هذا التعريف هناك بعض الفروض الهامة :

١ – يمكن نظام المعلومات التسويقية من إعداد خطة لتدفق المعلومات .

---

(1) Richend H. Brien and James E Stafford, «Marketing information systems : A new dimension for marketing research». Journal of markeging research, July 1968 P. 21.

٢ - يجب التنسيق بين عدد من الإدارات والتعاون بين الأفراد وبصفة خاصة بين مدير المبيعات ، رجال بحوث التسويق ، التمويل ، محللي النظم ، معدي البرامج ، خبراء الكمبيوتر .

٣ - الإلمام بعلوم الكمبيوتر وكتابة الإحصاءات وتخزينها وتفريغها .

٤ - لن يفيد المشروع شيئاً إلا إذا تمكن من أن يحدد هدفاً للاحصاءات وكذلك مصادر المعلومات المطلوبة .

تشترك جميع نظم المعلومات التسويقية فى بعض الخصائص المشتركة وهى :

**أولاً** : يجب أن يولد نظام المعلومات فى شكل يمكن الاستفادة منها واستخدامها عند اتخاذ القرارات .

**ثانياً** : يجب على الإدارة أن تتفهم ما هى مصادر المعلومات التى يمكن أن تصل إليها .

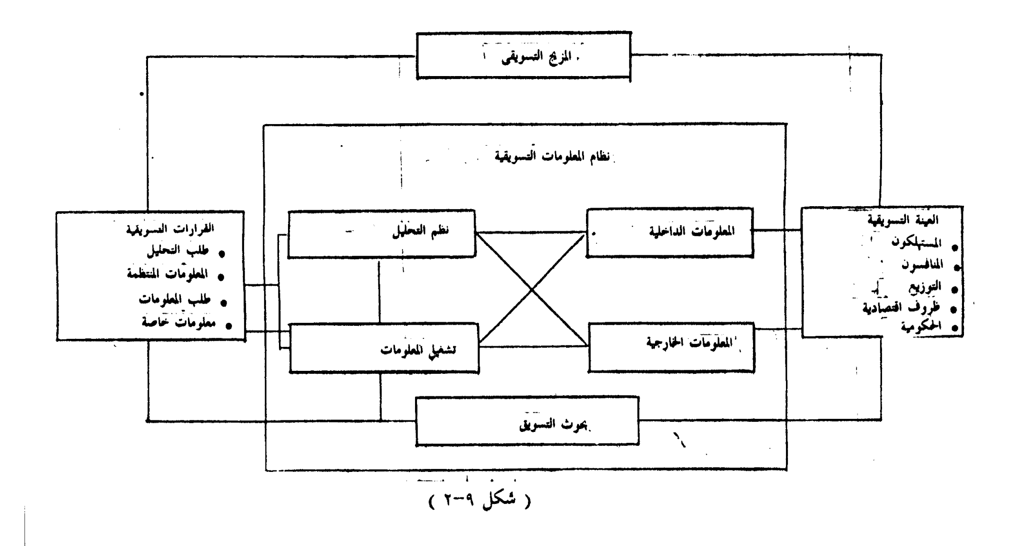
**ثالثاً** : يجب أن يسمح النظام بالتوسع والتغيير فى ترتيب المدخلات والتى تصمم بطريقة تضمن المرونة .

وطالما أن نظام المعلومات فى الشركة يعد فيها لكى يقابل ويخدم حاجات تلك الشركة ، فليس هناك نموذجاً يمكن تعميمه على كافة الشركات . ولذلك سوف نقدم نظاماً يمكن أن تسير عليه الشركة التى ستبدأ فى تطبيق النظام .

**نظرة شاملة حول تنظيم المعلومات التسويقية**

الشكل الآتى ( شكل رقم ٩-٢ ) يقدم نظاماً للمعلومات التسويقية ووظائفه داخل البيئة التسويقية .

ويمكن أن نحدد حدود هذا النظام فى الآتى :



المزيج التسويقي
نظام المعلومات التسويقية
القرارات التسويقية
• طلب التحليل
• المعلومات المنتظمة
• طلب المعلومات
• معلومات خاصة
نظم التحليل
تشغيل المعلومات
المعلومات الداخلية
المعلومات الخارجية
البيئة التسويقية
• المستهلكون
• المنافسون
• التوزيع
• ظروف اقتصادية
• الحكومية
بحوث التسويق


( شكل ٩-٢ )

**أولاً : المعلومات التسويقية الداخلية** : يقدم النظام المحاسبى الأرقام عن مبيعات الشركة ، النفقات ، المخزون السلعى ، التدفقات النقدية ، أوراق القبض وأوراق الدفع وغيرها . وهذه المعلومات تساعد رجال التسويق على تحديد نشاط الشركة الحالى وطريقة الأداء . .

**ثانيــاً : المعلومات التسويقية الخارجية** : يحتاج المشروع إلى الإحصاءات التى تعدها إدارة الإحصاء والتعداد ، احصاءات الاتحادات التجارية والصناعية ، دراسات عن الأسواق والتى تعطى صورة حديثة عن البيئة التسويقية . يمكن المصدران الداخلى والخارجى إدارة الشركة من تحديد البيئة التسويقية لكى تصل إلى تحديد طريقة الأداء .

**ثالثــاً : تشغيل المعلومات** : تحتاج نظم المعلومات التسويقية إلى نظم لتشغيل المعلومات بطريقة يمكن بها تخزين المعلومات ثم تفريغها .

**رابعاً : نظم تحليل** : تعد الشركات نظم معلومات صعبة يمكن أن تجيب عن السؤال : ماذا يمكن أن يحدث فى المستقبل . وتستخدم النماذج الرياضية فى اختيار وسيلة الإعلان ومدى قبول السوق للسلعة الجديدة وتقدر المبيعات وفقاً لفروق الأسعار .

وجميع العناصر الأربعة السابقة تتعلق بعمل نظام للمعلومات التسويقية يمدنا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية المنتظمة .

**خامساً : بحوث التسويق** : نحصل من بحوث التسويق على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات غير منتظمة .

وينظر إليها على أنها جزء من نظام المعلومات التسويقية حيث يمكن أن تقدم قدراً كبيراً من المعلومات التسويقية . وتأخذ الكثير من الجهود التى تبذل فى بحوث التسويق شكل البرمجة حيث تحدد الإدارة مشكلة تتطلب البحث والدراسة والحل ، ثم يحاول رجال بحوث التسويق وتجميع الاحصاءات

والأرقام الضرورية ثم تحللها وتستخلص النتائج منها وتقدم للإدارة تقريراً بذلك .

## مصادر المعلومات التسويقية :

يمكن تقسيم مصادر المعلومات التسويقية إلى داخلية وخارجية . والمصادر الداخلية هى الاحصاءات التى يمكن استخراجها من السجلات الداخلية للمنشأة ومن أمثلتها ( المصادر الداخلية ) : حساب الأرباح والخسائر وسجلات المبيعات وسجلات الإنتاج . أما المصادر الخارجية فهى : الإدارات الحكومية ، الهيئات التجارية والصناعية ( غرف التجارة والصناعة ) ، وقد تأتى من الدراسات الخاصة ببحوث التسويق .

| مصادر المعلومات | |
|---|---|
| الداخلية | الخارجية |
| المبيعات والنفقات مقسمة على : السلع ، الأسواق ، أنشطة التسويق ( الإعلان ، الترويج ، البيع الشخصى ) | مصادر ثانوية :<br>* النشرات الحكومية .<br>* نشرات الغرف التجارية والصناعية<br>* نشرات الوكالات المتخصصة فى البحوث .<br>مصادر أولية :<br>* مشروعات البحث . |

المصـــدر : Boyd, Westfall and Stasch, «Marketing research». Irwin 4th edition, 1977. P. 17.

## أولاً : المعلومات التسويقية الداخلية :

نبدأ بالمعلومات المقدمة من خلال نظم المعلومات التسويقية الداخلية أى

التى تأتى من داخل المنشأة .

ونبدأ بالنظام المحاسبى فى الشركة والذى يسجل أوامر العملاء ، الطلبات ، المبيعات ، مستويات المخزون ، أوراق الدفع وأوراق القبض وغيرها من الاحصاءات المهمة .

ولنأخذ الدورة المستندية لتنفيذ الأوامر التى تأتى من مندوبى البيع والوسطاء والمستهلكين .

قبل أن تشحن البضاعة إلى المشترى لابد من إعداد بعض المستندات والفواتير التى ترسل مع البضاعة .

يجب أن تسير الدورة المستندية بسرعة وبأكبر دقة . ولقد أجريت الكثير من الدراسات بقصد تخفيض المدة التى تفصل بين استلام الأمر وبين شحن الطلبية دون زيادة فى النفقات[1] .

وهناك الإحصاءات الداخلية التى يجب أن تكون متوفرة أمام رجال التسويق على أسس منتظمة تتضمن الآتى :

١ – الفواتير وهى التى تساعد الإدارة على تقييم المبيعات وعلى تحديد العلاقات مع العملاء .
٢ – لابد أن يكون هناك تلخيصاً للمبيعات على أساس خطوط المنتجات ، تقسيم المبيعات على أساس مناطق البيع وعلى أساس العملاء حتى نستطيع أن نقارنها مع حصص المبيعات ومع أرقام المبيعات عن السنوات السابقة .

---

(1) Phillip Kotler, «Marketing management». Prentice-Hall, 2d, ed., 1972. P. 297.

٣ – تلخيص أرقام الأرباح والخسائر على أساس خطوط المنتجات ، مناطق البيع ، العملاء مع تحليل الخصومات المسموح بها ونفقات البيع .
٤ – لابد من توفير أرقام دقيقة عن المخزون السلعى قبل أن نحدد خطط وأهداف الإنتاج وبالتالى خطط الشراء .
٥ – لابد من دراسة حسابات التكاليف قبل وضع استراتيجيات السعر .

**قائمة نتائج الأعمال ونسب التشغيل :**

تعتبر قائمة نتائج الأعمال من أوسع مصادر المعلومات التسويقية انتشاراً واستخداماً . يجب على رجال التسويق أن يلموا بالقواعد المحاسبية التى تعد على أساسها هذه القوائم كأداة يمكن استخدامها قبل اتخاذ القرارات التسويقية . وقائمة نتائج الأعمال هى تلخيص مالى لنتائج الأعمال لفترة زمنية معينة غالباً تكون سنة . وتوضح مركز المشروع هل يعمل بمكسب أو بخسارة وسبب هذا المكسب أو الخسارة وذلك عن طريق تحديد العلاقات الكمية بين المبيعات وتكلفة السلع المباعة والنفقات التى تكلفتها . ويمكن أن نوضح هذه العلاقة فى الآتى :

المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة = الحافة الإجمالية أو مجمل الربح .

مجمل الربح – النفقات = الربح الصافى أو الخسارة .

وهذه المعادلات السابقة توضح العلاقة بين بعض أرقام الأعمال مثل المبيعات ، تكلفة البضاعة المباعة والنفقات ، وكل رقم من هذه الأرقام هو ناتج مجموعة من العلاقات القائمة بين أرقام كثيرة يمكن أن تظهر فى قائمة نتائج الأعمال . والبيان التالى يوضح تلك العلاقات ( جدول ٩–٢ ) .

والعمود الأخير الذى يظهر النسب يوضح العلاقة بين صافى المبيعات وبعض البنود المهمة التى تظهر فى قائمة نتائج الأعمال . وتنسب دائماً هذه النسب إلى صافى المبيعات على اعتبار أن صافى المبيعات = ١٠٠ . وأساس

**قائمة نتائج الأعمال عن السنة المنتهية فى ١٩٧٨/١٢/٣١**

| البيان | | | جنيهات | النسبة |
|---|---|---|---|---|
| إجمالى المبيعات | | | ١٠٥ر٠٠٠ | ١٠٥ |
| - المردودات والخصومات | | | ٥ر٠٠٠ | ٥ |
| صافى المبيعات | | | ١٠٠ر٠٠٠ | ١٠٠٪ |
| - تكلفة البضاعة المباعة | | | | |
| بضاعة أول المدة | | ١٠ر٠٠٠ | | |
| تكلفة الشراء | ٦٥ر٠٠٠ | | | |
| - خصم على المشتريات | ١ر٥٠٠ | | | |
| صافى تكلفة المشتريات | ٦٣ر٥٠٠ | | | |
| + نفقة النقل والشحن | ٤ر٠٠٠ | | | |
| إجمالى تكلفة المشتريات | | ٦٧ر٥٠٠ | | |
| تكلفة البضاعة المتداولة | | ٧٧ر٥٠٠ | | |
| - بضاعة آخر المدة | | ١٦ر٥٠٠ | | |
| تكلفة البضائع المباعة | | | ٦١ر٠٠٠ | ٦١ |
| مجمل الربح | | | ٣٩ر٠٠٠ | ٣٩٪ |
| المصروفات | | | | |
| الإعلان | ٤ر٠٠٠ | | | |
| مرتبات رجال البيع | ١٠ر٥٠٠ | | | |
| مصاريف التخزين | ٩ر٠٠٠ | | | |
| نفقات إدارية | ٤ر٠٠٠ | | | |
| نفقات أخرى | ٦ر٠٠٠ | | | |
| إجمالى النفقات | | | ٣٣ر٥٠٠ | ٣٣ر٥ |
| صافى الربح | | | ٥ ٥ | ٥ر٥٪ |

( جدول ٦-٢ )

اعتبار صافى المبيعات ١٠٠ هو أن التكلفة والنفقات والأرباح يجب أن تحسب من ناتج صافى المبيعات . وبالتالى عندما يقول رجل الأعمال إن صافى الربح عنده هو ٥٪ فإن هذا يعنى أن صافى الربح ٥٪ من صافى المبيعات . وبالمثل عندما يقول إن هامش الربح الإجمالى هو ٣٣٪ فهذا يعنى ٣٣٪ من صافى المبيعات .

**نسبة الربح الإجمالى :**

عبارة عن الفرق بين المبيعات وبين تكلفة البضاعة المباعة محسوبة كنسبة من صافى المبيعات . ويمكن مقارنة نسبة الهامش الإجمالى هذه السنة بما حققه المنافسون إذا كانت احصاءات الصناعة متاحة لنا .

ويمكن أن تزيد أو تقل نسبة الهامش الإجمالى بطريقتين : إما عن طريق تغيير سعر البيع أو تغيير تكلفة الوحدة .

وعندما يجد رجل التسويق أن الهامش الإجمالى مرتفع أو منخفض بالمقارنة بالفترات السابقة أو بالمقارنة بالمنافسين فقد يحاول تغيير أسعاره أو تخفيض التكلفة أو كليهما . وبالمثل عندما يشكو تاجر التجزئة من انخفاض نسبة الهامش الإجمالى يجب عليه أن يراجع اجراءات الشراء للبحث عن مصادر شراء اقتصادية ، أو تحسين موقف رأس المال العامل مثل الحصول على الخصم النقدى أو تحسين الرقابة على طرق النقل والشحن ، أو تحسين طريقة اختيار السلع لكى تلقى قبولاً واستحساناً من المستهلكين وبالتالى يستطيع أن يطلب عليها نسبة إضافة أعلى .

**نسبة النفقـــة :**

تمكن نسبة النفقة من تقييم العلاقة بين المبيعات ، إجمالى الربح ، النفقات ، الربح . ونحتاج إلى هذه النسب ليس لتحليل النفقات المختلفة فحسب ولكن بقصد مقارنة النفقات الكلية وأرقام أخرى تظهر فى قائمة نتائج

الأعمال . وتختلف نسبة النفقة إلى المبيعات بين الشركات المختلفة حتى داخل الصناعة الواحدة . ولهذا السبب يجب أن نأخذ مقارنة نسبة النفقة بين الشركات بحذر شديد . ورغم ذلك فإن نسبة النفقة إلى المبيعات تسمح للإدارة أن تقارن بين النفقات الجارية بين فترات مختلفة .

### نسبة مردودات المبيعات والخصومات :

تحسب نسبة المردودات والخصومات على صافى المبيعات رغم أنها تخصم من إجمالى المبيعات لكى نصل إلى صافى المبيعات . وتساعد نسبة المردودات والخصومات الإدارة على تحديد ما إذا كانت هذه الأرقام تمثل حالة طبيعية أو غير طبيعية . وطبعاً هناك نسبة ضرورية للمردودات والخصومات المسموح بها بسبب الخطأ الذى يقع فيه الأفراد أو بسبب تلف السلعة أو تحللها ، ولكن ارتفاع نسبة المردودات تعنى أخطاء كثيرة فى أعمال البيع لابد من مراجعتها .

### نسبة صافى الربح :

هذه النسبة معروفة ومنتشرة الاستعمال للتعرف على الربح وهو الهدف الذى يعمل من أجله رجال الأعمال . ولكن استخدام هذه النسبة وحدها لن تأتى بالفائدة المنشودة . وقد يسبب التغير الكبير فى أرباح المنشأة الكثير من المشاكل للإدارة ، ولكن نظراً لأن الربح هو مزيج من العناصر الآتية :

المبيعات ، هامش الربح الإجمالى ، النفقات ، فإن دراسة هذه النسب جميعها يعتبر أمراً ضرورياً لاكتشاف السبب الحقيقى ولكى نضع أيدينا على العلة الحقيقية التى تسببت فى هذا التغير فى صافى الربح . وفى نفس الاتجاه إذا رغبت الإدارة أن تزيد من أرباحها ، يجب عليها أن تحلل التغيرات المقترحة فى سياستها على ضوء النسب الأخرى السابق التعرض لها .

### نسب تحليلية أخرى :

هناك مجموعة أخرى من النسب التحليلية تساعد الإدارة ورجال

التسويق على اتخاذ القرارات ومنها نسبة الإضافة ونسبة التخفيض ، ومعدل دوران البضاعة . وهذه النسب معروفة جيداً وواسعة الاستخدام وأساسية بالنسبة لرجل التسويق وهو بصدد اتخاذ القرارات لأنها تشكل القرارات الرئيسية المحددة لقيمة القرارات التسويقية .

**نســـبة الإضـــافة :**

وهى الفرق بين سعر البيع وبين تكلفة البضاعة عند البائع ؛ فمثلاً عندما يدفع التاجر ١٤ جنيه ثمن سلعة معينة ثم يعيد تسعيرها لبيعها بسعر ٢١ جنيه يكون الفرق ٧ جنيهات وهذا يسمى مبلغ الإضافة . ومن إجمالى مبلغ الإضافة الذى يحصل عليه التاجر عند بيع جميع الوحدات يحاول التاجر أن يغطى منه جميع نفقاته ويحصل فى النهاية على الربح .

وهناك فرق بين مبلغ الإضافة وبين نسبة الإضافة . ونسبة الإضافة هى مبلغ الإضافة منسوبة إلى سعر البيع أو إلى التكلفة . وغالباً ما يأخذ رجل الأعمال نسبة الإضافة لتوضيح العلاقة بين الإضافة وبين سعر البيع أو سعر التكلفة . فإذا دفع تاجر السيارات مبلغ ٢٤٠٠ جنيه إلى المصنع ثمناً للسيارة ، ثم يعيد تسعيرها بـ ٣٠٠٠ جنيه تكون نسبة الإضافة ٢٠٪ على سعر البيع ( ٦٠٠ / ٣٠٠٠ ) أو ٢٥٪ على التكلفة ( ٦٠٠ / ٢٤٠٠ ) . وأغلب البائعين يأخذون سعر البيع الأساس وليس تكلفة البضاعة . ولذلك عندما نقول نسبة الإضافة فإننا نعنى النسبة إلى سعر البيع .

ويمكن توضيح النسبة إلى سعر البيع وإلى التكلفة فى الشكل الآتى ( شكل رقم ٩-٣ ) .

| النسبة إلى سعر البيع | | | | النسبة إلى التكلفة |
|---|---|---|---|---|
| ١٠٠٪ | ٢٠٪ | مجمل الإضافة ٦٠٠ جنيهاً | ٢٥٪ | ١٢٥٪ من التكلفة |
| = سعر البيع | ٨٠٪ | التكلفة ٢٤٠٠ جنيهاً | ١٠٠٪ | = سعر البيع |
| = ٣٠٠٠ جنيهاً | | | | = ٣٠٠ جنيهاً |

( شكل رقم ٩ ٣ )

كثيراً ما يصعب بيع السلعة بالسعر المحدد و مثبت عليها ، وعندما يحاول البائع أن يحركها يجب عليه أن يخفض من هذا السعر فعندما يجد بائع الأثاث مثلاً أن هناك بعض القطع لا يستطيع بيعها لأغراض الديكور بـ ١٠ جنيه وهو السعر الذى حدده عند البداية فقد يخفض ثمن بيعها إلى ٧٫٥ جنيه مما يحفز المشترين على شرائها بعد التخفيض . والفرق بين سعر البيع الأساسى وسعر البيع الفعلى بعد التخفيض يطلق عليه مجمل التحفيض أى ١٠ − ٧٫٥ = ٢٫٥ جنيهاً .

وعند حساب نسبة التخفيض عند التجار فإنهم يأخذون الأساس : سعر البيع الفعلى وليس السعر الأساسى قبل التخفيض . وبالتالى فإن هذا الفرق

وهو ٢٫٥ جنيه يمثل $\frac{١}{٣}$٣٣٪ نسبة تخفيض يعنى ( $\frac{٢\frac{١}{٢}}{٧\frac{١}{٢}}$ )

ويجب على التاجر آن يعلم أن كل سلعة معروضة أو فى المخازن هناك احتمال تخفيضها بعد فترة .

ويتم هذا الإجراء من جانب المنشأة على بعض السلع الراكدة أو عند نهاية الموسم أو كمسموحات وخصومات للمشترى . بمعنى أن التاجر يجب أن يأخذ هذا الاحتمال فى الحسبان عندما يبدأ فى تحديد سعر البيع الأصلى أى أن تكون نسبة الإضافة الأصلية مرتفعة لدرجة بحيث لا يسبب هذا التخفيض أن يكون السعر بعد التخفيض أقل من تكلفة السلعة . ويمكن أن تأخذ نسبة التخفيض المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة التخفيض} = \frac{\text{الخصومات للعملاء + مجمل التخفيض}}{\text{صافى المبيعات}}$$

تعتبر نسبة الإضافة من المعلومات المفيدة عند تخطيط السعر للفترة القادمة . ووجود هذه النسب تذكر رجال التسويق عندما يحددون الأسعار ، أن تلك الأسعار يجب تحديدها – إن آجلاً أو عاجلاً – فى مستويات يقدر عليها المستهلكون ومستعدون لدفعها . فإذا كان مبلغ الإضافة الأصلى مرتفعاً جداً ولا يرضى به السوق أو المشترون فلا بديل عن التخفيض ، ولكن إذا كان سعر البيع الأصلى معقول فلا نحتاج إلى إجراء هذه التخفيضات . كما تستخدم نسبة التخفيض كمعيار أو مؤشر لتقييم كفاءة رجال الشراء ورجال البيع حيث أن صغر إجمالى التخفيضات يعنى كفاءة الشراء ، التسعير ، جهود بيع ناجحة . وعندما تستخدم نسبة التخفيض كمؤشر لفاعلية ونجاح الأداء لابد أن تحدد نسب التخفيض المعقولة ونحن بصدد تقييم أعمال الشراء والبيع . ويمكن أن تصل إلى هذه النسب المعقولة للتخفيض من دراسة نسب التخفيض فى الفترات السابقة أو من تقارير الغرف التجارية التى توضح نسب الإضافة فى المتاجر الأخرى فى الأنواع المختلفة للتجارة وحسب الأحجام المختلفة للمشروعات .

**معدل دوران البضاعة :**

ويعتبر هذا المعدل أداة تحليلية تستخدمها الإدارة فى قياس كفاءة التشغيل . ويعبر عن السرعة التى تدور بها البضاعة المخزونة أى عدد مرات المرات التى يباع فيها متوسط المخزون خلال فترة معينة . فإذا بدأ التاجر عمله مثلاً بمخزون قيمته ٢٠،٠٠٠ جنيهاً وانتهت السنة المالية بمخزون قيمته ٣٠،٠٠٠ جنيهاً ( بسعر التكلفة ) ، يمكن أن نفترض أن متوسط البضاعة بسعر التكلفة كان ٢٥،٠٠٠ جنيهاً .

فإذا قدرت تكلفة البضاعة المباعة خلال السنة بمقدار ١٠٠،٠٠٠ جنيهاً ، يمكن القول بأن معدل دوران البضاعة هو (٤) . ويمكن أن تظهر العمليات الحسابية فى الآتى :

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون بسعر التكلفة}} = \frac{١٠،٠٠٠}{\frac{١}{٢}\,(٣٠،٠٠٠+٢٦٠٠٠)}$$

$$= ٤$$

ومعنى هذا أن هذا التاجر قد باع متوسط المخزون أربع مرات خلال السنه أى مرة كل ثلاثه شهور وإذا كان هذا التاجر يحصل على صافى ربح ٣ جنيهات عن كل وحدة تكلفتها ١٠٠ قرش ، نستطيع القول إنه يستطيع الحصول على ١٢ قرش ( ٣ × ٤ ) لكل جنيه يستثمر فى هذا المخزون خلال السنة .

فى المثال السابق حسبنا معدل دوران البضاعة - حسب الطريقة الشائعة بين التجار – على أساس التكلفة ، ولكن هناك بعض الشركات تقيم المخزون بسعر البيع وليس بالتكلفة . وفى هذه الحالة تحسب معدل دوران البضاعة على النحو التالى .

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{متوسط المخزون بسعر البيع}}$$

وهناك طريقة ثالثة لحساب معدل دوران البضاعة وهو حساب المبيعات كوحدات والمخزون كوحدات وتأخذ المعادلة الشكل التالى :

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{متوسط المخزون بالوحدات}}$$

وتستخدم هذه المعادلة فى حالتين : فى حالة المتاجر التى تتعامل فى سلعة واحدة فقط فنستطيع أن تحسب المبيعات ومتوسط المخزون بالوحدات . والحالة الثانية : عندما ترغب الإدارة معرفة معدل دوران بضاعة معينة أو صنف معين بسعر معين لكى تحكم على المخزون من هذا الصنف بالذات هل هو بالحجم الأمثل أم لا ؟ وعما إذا كان فى الإمكان الحصول على أقصى عائد من الاستثمار فى المخزون من صنف معين أم لا ؟

ويستخدم معدل دوران البضاعة كمقياس لكفاءة التشغيل والإدارة حيث أن الزيادة فى معدل دوران رأس المال المستثمر فى المخزون سوف يؤدى

إلى زيادة الأرباح الإجمالية ، إلا إذا انخفض بنفس المعدل نسبه الربح الصافى . وبالتالى يمكن القول إن الحصول على معدل مرتفع لدوران البضاعة هو هدف الإدارة كما أنه يستخدم كأساس لقياس كفاءة الفروع أى كفاءة قنوات التوزيع .

ولكن لا يمكن النظر إلى ارتفاع معدل دوران البضاعة كمؤشر لكفاءة الإدارة فى جميع الأحوال ويمكن أن ندلل عن ذلك بمثال عن متجرين متنافسين : المتجر الأول موقعه بالقرب من المورد بحيث يستطيع أن يقوم بإحلال المخزون يومياً ، بينما يستطيع أن يقوم بإحلال المخزون يومياً ، بينما يبعد المتجر الثانى عن المورِّد بمسافة بعيدة . يضطر المتجر الثانى أن يبقى على مخزون سلعى أعلى من المتجر الأول . وقد يكون المتجر الأول متخصصاً فى سلعة معينة مثل ملابس الرجال ، بينما يبيع المتجر الثانى الملابس لجميع أفراد الأسرة بما يفرض عليه معدل مخزون سلعى أعلى من المتجر الأول . واحتمال آخر أن يكون المتجر الأول – ذات معدل دوران بضاعة سريع – يعرض السلع بأسعار منخفضة مما يؤدى إلى زيادة المبيعات وهكذا تفرض علينا هذه الاعتبارات ، وغيرها ، أن نكون حذرين قبل أن نصل إلى نتيجة تعتمد فقط على الاختلاف فى معدل دوران البضاعة بين المحال التجارية .

**ثانياً : المعلومات التسويقية الخارجية :**

تمكن نظم المعلومات التسويقية الخارجية مديرى الشركة أن يكونوا على علم مستمر بالظروف المتغيرة فى البيئة التسويقية[1] . وغالباً ما نجد أن المعلومات التسويقية الخارجية تتم بطريقة لا مركزية وبطريقة عشوائية وتعتمد فيها الشركة على رجال البيع ، وكالات متخصصة ، وعلى الموردين .

ويعتبر رجال البيع سفراء الشركة يعملون فى المحيط الخارجى ، ويقابلون باستمرار الجمهور والوسطاء .

---

(1) Kotler, «Marketing management». 2d, ed., 1972. P. 297.

إلا أن رجال البيع مدربون فقط على البيع وليس على تجميع المعلومات التسويقية . فليس عملهم البحث عن المعلومات ولذلك لن يدونوا فى تقاريرهم الدورية شيئاً عن المعلومات المطلوبة . وإذا أرادت المنشأة أن تفيد أقصى ما يمكن من موقع رجال البيع داخل الأسواق المختلفة والمناطق البيعية فلابد من مراجعة برامج التدريب المعدة ومراجعة خطوط الاتصال بين الإدارة وبينهم

وهناك مصدر آخر للمعلومات التسويقية الخارجية وهو مديرى المناطق والفروع والوسطاء والموزعين ، إذ يمكن أن تعين بعض الرجال طول الوقت يتخصصون فى تجميع المعلومات . وقد تركز المنشأة على عمل بعض المقابلات الخارجية مع المستهلكين ، وقد تلجأ إلى الوكالات الخارجية المتخصصة للحصول منها على المعلومات المطلوبة .

**نظم المعلومات التسويقية فى الحياة العملية :**

فى دراسة أجريت على ألف من أكبر الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية ، اتضح منها أن ٧٧٪ منها فقط أنشأ نظاماً للمعلومات التسويقية[1] . والآن يتضح أن العديد من الشركات الصناعية وكذلك شركات الخدمات قد أدخلت نظم المعلومات التسويقية إلا أن المشروعات الضخمة مازالت تحتل مكان الصدارة فى استخدامها لمفهوم نظم المعلومات . ولا يمنع المشروعات المتوسطة وحتى الصغيرة أن تسير فى نفس الاتجاه إذا وجدت أن نفقات تشغيل واتباع هذه النظم ليس كبيراً وكذلك للاستفادة من التجارب التى مرت بها الشركات الكبيرة .

ويقول أحد المحللين[2] إن التقدم فى نظم معلومات متزال متواضعاً .

---

(1) Richard H. Brien. «Marketing information system». American marketing Association, 1973. P. 20.

(2) David B. Montgomery, «The outlook for marketing information system». Journal of Advertising research, June 1973 P 5

ومن أصعب المشاكل التي تصاحب نظم المعلومات التسويقية الآتي :

١ – لم تتكامل بحوث التسويق بطريقة ناجحة مع نظم المعلومات التسويقية . وعلى الرغم من أن إدارة الحسابات لها دور كبير وأثر في نجاح المعلومات الداخلية ، إلا أن رجال الحسابات ليسوا متخصصين في بحوث التسويق ويفضلون أن يتجنبوا الدخول في الناحية التحليلية في ميدان التسويق .

٢ – لم تحدد بعض الشركات اتجاهات المستهلكين أو اتجاه الرأي العام ، وتقوم بالبحوث التسويقية بطريقة غير منتظمة .

٣ – يرتبط عمل عدد من الإدارات بعمل بحوث التسويق وبعمل نظم المعلومات التسويقية ، والمشكلة في تحقيق التعاون والتنسيق بينها .

**المعلومات التسويقية ودور البحوث :**

يشكو الكثير من رجال الإدارة أنهم لا يملكون المعلومات الكافية أو المناسبة التي يمكن أن يستندوا إليها عند اتخاذ القرارات . ويعتبر توفر المعلومات والاحصاءات أمام مدير التسويق مفتاح أو مدخل النظم . وهذا يتطلب إنشاء نظام للمعلومات التسويقية . ولقد أدى ظهور مدخل النظم ، وكذلك أدى التداخل والتكامل في اتخاذ القرارات إلى نتيجة مؤداها أن الطريقة التقليدية في القيام بالبحوث أصبحت قديمة ، والأمر الآن يتطلب إنشاء نظاماً للمعلومات حسب احتياجات كل منشأة على حدة . ويمكن النظر إلى هذا النظام على أنه مركزاً لأعصاب العمليات التسويقية[1] ، وهذا يعني تحولاً من إدارة بحوث التسويق إلى نظام متكامل للمعلومات[2].

ويمكن أن تكمل بحوث التسويق نظام المعلومات التسويقية إذ يمدنا

---

(1) A. Adler, «Systems approach to marketing». Harvard Business Review, May-June 1976. P. 110.

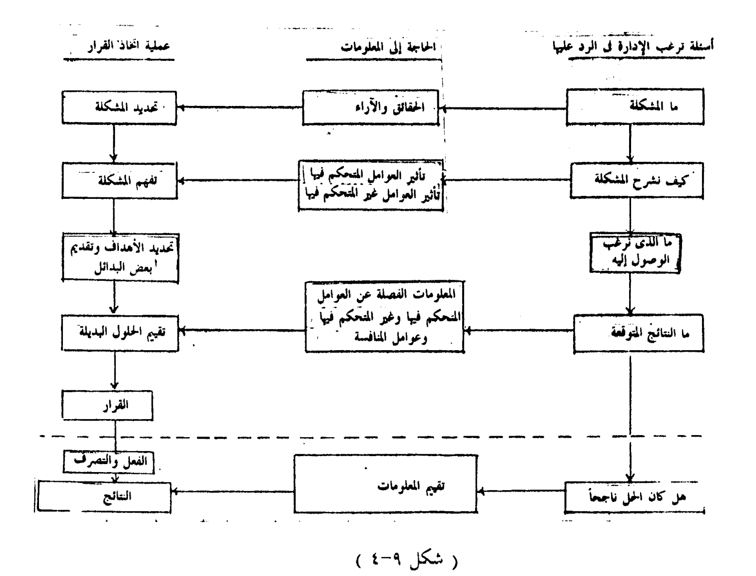
(2) Kotler, «A design for the firms marketing nerve center». Business Horizons, fall 1966. P. 70.

بالمعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات التسويقية بصرف النظر عن الناحية التنظيمية في الشركة إما إدارة بحوث التسويق أو مركز للمعلومات التسويقية ، إلا أن الحاجة ماسة إلى الإحصاءات والمعلومات قبل إتخاذ القرار .

ويوضح الشكل القادم ( شكل رقم ٩ – ٤ ) كيف أن بحوث التسويق وتجميع المعلومات المنظمة وتحليلها يمكن أن تساعد على الإجابة على الأسئلة التى تواجهنا فى كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار . وبدءاً من مرحلة تحديد المشكلة إلى تفهمها ، يمكن لبحوث التسويق عن طريق تجميع المعلومات وتحليلها أن نحدد المتغيرات التى يمكن التحكم فيها والمتغيرات الأخرى التى لا يمكن التحكم فيها ، وبالتالى تساعد الإدارة على تحديد المشكلة وحل تلك المشكلة . فى هذه المرحلة من عملية اتخاذ القرارات نجد أن بحوث التسويق تحلل البيانات والاحصاءات التى تأتى من المصادر المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية .

ننتقل إلى مرحلة أخرى بحثاً عن الإجابة على السؤال الآتى : ما الذى نطلب تحقيقه ؟ ماذا يمكن أن نفعله بصدد المشكلة ؟ ورغم أن هذه الأسئلة هى فى اختصاص الإدارة إلا أن بحوث التسويق يمكن أن تساعد فيها بالتفكير الخلاق والبحث عن حلول بديلة .

وتأتى بعد ذلك مرحلة تقييم الحلول البديلة لتحديد مدى قدرتها للمساهمة فى بلوغ الأهداف . وللرد على السؤال التالى : ما النتائج التى نتوقعها ؟ يتطلب أن تقوم بحوث التسويق بتجميع وتحليل معلومات إضافية عن العوامل المؤثرة فى المشكلة وهى العوامل التى يمكن التحكم فيها والعوامل التى لا يمكن التحكم فيها وكذلك مشاكل المنافسة . وهذه المتطلبات تحتاج إلى التجميع من خلال طرق البحث المختلفة مثل حصر المستهلكين ، اختيار السوق ، بحوث الدوافع .




( شكل ٩-٤ )

المصـــدر : Cundiff, still and govoni Fundamentals of modern marketing » 1973. P. 109.

وهنا تستطيع الإدارة أن تصل إلى قرار وأن تتخذ بعض الأفعال لوضع القرار موضع التنفيذ ، ثم للتأكد أن القرار كان ناجحاً ، تستطيع بحوث التسويق أن تشارك فى تجميع المعلومات اللازمة لعملية التقييم .

من هذا يتضح أن النظرة الحديثة للبحوث قد تحولت عن كونها عملية تحرى أو استكشاف إلى عملية وضع البرامج طويلة الأجل لتجميع المعلومات وتحليلها مقدماً وفقاً لطلبات متخذى القرار .

# بحوث التسـويق

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بحوث التسويق فى الآتى[1] : « الطريقة العلمية فى تجميع وتسجيل وتحليل الاحصاءات عن المشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات » . ومشكلة هذا التعريف أنه يشرح الوسيلة أو الأداة ولكن لم يذكر شيئاً عن الهدف المطلوب . ولذلك لا يمكن أن نضيف إليه أن البحوث أن تعطينا المعلومات الهامة والمفيدة عن اتخاذ القرارات التسويقية . ويمكن أن نصل إلى التعريف الآتى : « بحوث التسويق هى عملية تجميع وتسجيل وتحليل البيانات والاحصاءات عن المشاكل التسويقية بهدف توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات التسويقية .

ولقد أوردت الكتابات المتخصصة فى بحوث التسويق الكثير من التعاريف ، منها على سبيل المثال :

بحوث التسويق هى البحوث المنتظمة والموضوعية التى تعمل على تجميع وتحليل المعلومات المتصلة بمشكلة معينة فى ميدان التسويق بهدف إيجاد حل لها[2] .

ولقد حدد الأستاذ Boyd – وهو من القادة فى ميدان بحوث التسويق – هدف البحوث فى تزويدنا بالمعلومات التى تسهل فى تحديد أية فرصة أو مشكلة ، وتساعد المديرين على الوصول إلى أحسن قرار ممكن[3] .

---

(1) Committee on definitions, Marketing definitions (Chicago : American marketing Association 1960) PP. 16 – 17.

(2) Paul E. Green and Donald S. Tull, «Research for markeging decisions». 2d., ed., Prentce-Hall 1970 P. 3.

(3) Harper W. Boyd, Ralph Westfall and Stanley F. Stasch, 4th; ed., 1977, Irwin Inc., P. 4.

فى دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للتسويق عام ١٩٧٣ أجريت على ١٣٢٢ شركة فى الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على ما تقوم به من بحوث تسويقية . ولقد ذكرت الشركات موضوع الدراسة أنها تقوم بالبحوث فى المجالات الآتية : الإعلان اقتصاديات المشروع ، مسئوليات الشركة ، بحوث السلعة ، بحوث المبيعات ، بحوث السوق(١).

وبمراجعة استخدامات الإدارة لبحوث التسويق يجب ملاحظة الآتى :

١ - الأنواع المختلفة لبحوث التسويق يمكن تطبيقها فى المجالات المختلفة للعملية الإدارية .

٢ - نحتاج - فى كل مرحلة من العملية الإدارية - إلى برنامج للبحث نجمع بمقتضاه المعلومات المطلوبة .

٣ - يمكن أن تشكل هذه البحوث المبرمجة نظاماً للمعلومات التسويقية .

٤ - يشكل التعرف على البيئة المحيطة جزءاً من نظام المعلومات ، حتى يمكن مواجهة المشكلة قبل وقوعها واقتناص الفرصة بمجرد ظهورها .

٥ - تستخدم البحوث التسويقية لكى نتابع الحوادث بمجرد اكتشافها(٢).

والجدول الآتى ( جدول رقم ٩-٢ ) يقدم بعض المقارنات بين نظم المعلومات التسويقية وبين بحوث التسويق وكما سنرى أن بحوث التسويق تعمل داخل إطار معين مع التركيز على مشكلة معينة فى برنامج معين أو مشروع معين للبحث :

---

(1) Dick W. Twedt, ed., «Survey of marketing research (Chicago American marketing Association 1973). P 5.

(2) Boyd, Westfall and Stasch, «Marketing research». 4th., ed., 1977. P. 16.

نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق ( مقارنة )

| الخصائص | مداخل المعلومات التسويقية | |
|---|---|---|
| | نظم المعلومات التسويقية | بحوث التسويق |
| النطاق | أساسها النظم | أساسها المشروع أو البرنامج |
| الوقت | مستمرة | غير مستمرة ( وقتية ) |
| التجاوب | المشاكل المتكررة | مشاكل محددة |
| مصدر المعلومات | خارجية وداخلية | خارجية |

( جدول ٩-٢ )

**نظرة عامة على عملية بحوث التسويق :**

لا تبدأ بحوث التسويق إلا بعدما يقوم المشروع بتحديد أهداف البحث فنستطيع أن نحدد المعلومات المطلوبة وكيف يمكن أن تستخدم . تمر بحوث التسويق على الخطوات التالية والتى سوف يوضحها الشكل الآتى ( شكل رقم ٩-٥ ) :

**أولاً : تحليل الموقف** : الخطوة الأولى فى بحوث التسويق هى حصر المعلومات المتاحة والمتوفرة لدى المشروع ، معلومات عن السلع التى تنتجها ، الصناعة ، السوق ، الإعلانات وغيرها . ومصادر المعلومات تتضمن المقابلات الشخصية ، السجلات الداخلية فى الشركة ، احصاءات الغرف التجارية والصناعية .

**ثانياً : الدراسة الأولية** : يقوم الدارسون بجهود أولية لكى يشعروا بالمشكلة ، ويمكن إجراء المقابلات الشخصية مع المستهلكين ،

الوسطاء والتجار ، مديرى الشركات بحيث يتمكن الدارسون أن يركزوا على المشكلة موضع الدراسة .

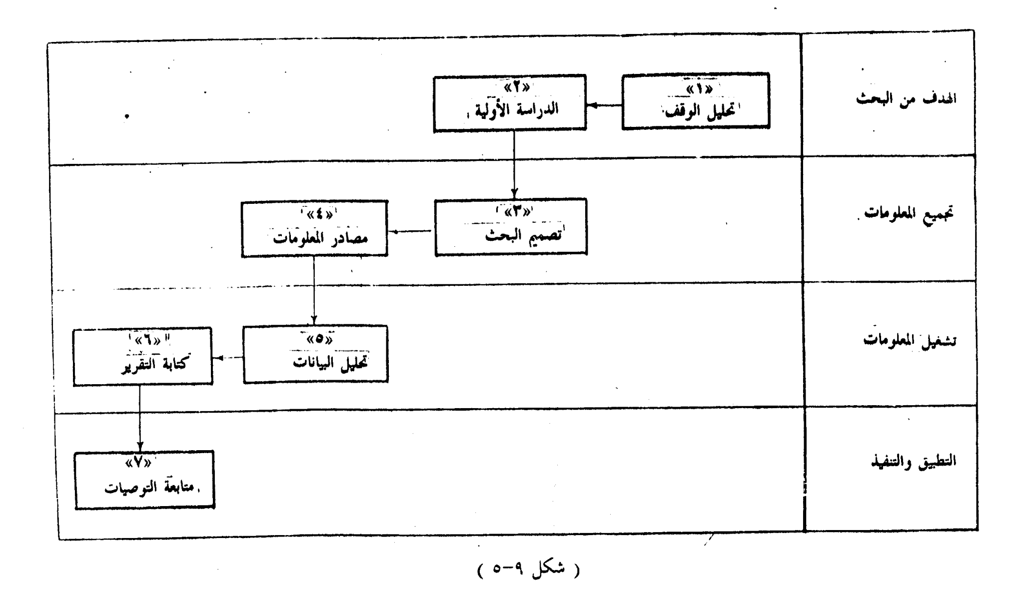
**ثالثاً : اختيار مشروع البحث** : يعد الباحث خطة توضح طريقة البحث وتحدد الخطوات والإجراءات والطرق المستخدمة .

**رابعاً : تحديد مصادر المعلومات** : بعد تحديد أهداف الدراسة والاتجاه الذى نسير فيه ، يجب على الباحث أن يحدد مصادر المعلومات التى يطلبها . ويقوم الباحث بتحديد بعض الخطوط العريضة المرشدة للبحث ويقوم ببع التجارب عن تجميع المعلومات . بعد ذلك يدخل فى البحث الحقيقى .

**خامساً : تحليل المعلومات** : يجب ترتيب وتبويب المعلومات ثم تحليلها ، كما يجب أن يقوم رجال البحث باستخلاص النتائج منها وبعدها يمكن الوصول إلى بعض التوصيات لكى توضع موضع التنفيذ .

**سادساً : كتابة التقرير** : يجب على الباحث أن يكتب ما يصل إليه من نتائج وتوصيات لكى يرفعها إلى الرؤساء . يجب كتابة التقرير بطريقة واضحة لكى يوضح العلاقة بين النتائج وبين التوصيات المقدمة .

**سابعاً : متابعة التوصيات** : لن يكون للتقرير القيمة المرجوة إلا إذا وضعت التوصيات والنتائج موضع التنفيذ والمتابعة . ومن هنا وجب على رجل البحث الاستمرار فى عمله حتى بعد الانتهاء من تقديم التوصيات . ويستطيع الباحث أن يساعد على تحويل النتائج الواردة فى التقرير إلى استراتيجيات جديدة وإجراءات جديدة


الهدف من البحث
«١» تحليل الموقف
«٢» الدراسة الأولية
تجميع المعلومات
«٣» تصميم البحث
«٤» مصادر المعلومات
تشغيل المعلومات
«٥» تحليل البيانات
«٦» كتابة التقرير
التطبيق والتنفيذ
«٧» متابعة التوصيات

( شكل ٩-٥ )

### تحليل الموقف وتحديد المشكلة :

الخطوة الأولى فى بحوث التسويق هى تحليل الموقف وتحديد المشكلة . يبدأ الباحث باختبار جميع مصادر المعلومات المتاحة لكى يتفهم الموقف بأكمله . وتتضمن المصادر : سجلات المنشأة ، تقارير الغرف التجارية والصناعية ونتائج البحوث السابقة ، وغالباً ما تظهر بعض الدلائل حول المشكلة الرئيسية والتى قد تكشف عن مشاكل أصعب مثال ذلك :

١ - الصعوبات الواضحة : عندما يقوم منافسنا بحملة إعلانية ضخمة ، يتضح أنه من واجبنا أن نستجيب لذلك بإعلانات مكثفة .

٢ - الصعوبات غير واضحة : إذا وجدنا أحد كبار العملاء غير موافق على الزيادة الأخيرة فى الأسعار ، فعلى الرغم من أن الصعوبات غير واضحة وغير محددة ، إلا أنها قد تسبب مشاكل أخطر إذا لم نسارع فى تصحيح المشكلة الأولى .

٣ - الفرص غير المكتشفة : قد يكتشف المنتج بعض استعمالات جديدة فى السلعة أو خصائص جديدة لم تكن مكتشفة .

يجب على الباحثين أن يحللوا أربعة من المشاكل[1] :

( أ ) أهداف السوق : من هو المستهلك المحتمل ولماذا ؟

(ب) مركز السلعة : ما مزايا السلعة التى يمكن الإعلان عنها فى ظل المنافسة ؟

(جـ) قرارات المستهلك النهائى : كيف يتصرف المستهلك النهائى عند اختيار السلعة أو العلامة ؟ وكيف يستطيع رجل التسويق أن يؤثر فى اختيار المستهلك ؟

( د ) اختيار الوسيلة الإعلانية : ما الوسيلة الإعلانية التى تختارها الشركة ومتى لكى نصل إلى المستهلكين المحتملين بنجاح .

---

(1) Emanual H. Demly, «Psychographic : Problems and solutions, or How do you know a problem». Marketing review 1975. P. 20.

## ثانياً : الدراسة الأولية :

يتبع تحليل الموقف عمل مقابلات شخصية مع موظفى الشركة ثم يليها عمل الدراسة الأولية التى تتضمن مقابلات متعمقة فى هذا الميدان كما يمكن عمل مقابلات مع المستهلكين والوسطاء وبعض المديرين فى شركات أخرى .

هناك هدفان أساسيان للقيام بهذه الدراسات الأولية :

**الأول:** هو الوصول إلى صورة أدق عن السوق . إذ أن الاقتصار على التقارير والسجلات الداخلية لا تمكن الباحث من تفهم ديناميكية الصناعة التى ينتمى إليها .

**الثانى:** تعتبر الدراسات الأولية حيوية لاختبار الفروض التى تقوم عليها الدراسة . والفرض يعنى العلاقة بين متغيرات ( مثال الفرض : امتناع المستهلك عن شراء بوليصة التأمين يرجع إلى التعقيد فى كتابة شروط البوليصة ) . وهذه الفروض تقيد من نطاق البحث إذ تؤدى إلى التركيز على نقطة معينة . والدراسة الأولية هى التى تحدد أى الفروض أقرب للواقع والصحة . علاوة على ذلك فإن المقابلات مع المستهلكين والوسطاء قد تولد فروضاً جديدة لم تكن قائمة قبل ذلك .

## ثالثاً : تصميم البحث :

يعنى تصميم البحث تحديد الطرق والاجراءات للحصول على المعلومات المطلوبة . ويبدو أن تصميم البحث هو أهم خطوة فى عملية البحوث التسويقية . فإذا كانت الطرق والاجراءات غير كافية فسوف تكون النتائج ناقصة ومضللة . وقد يتخذ هذا التصميم الشكل الاستكشافى أو الاستطلاعى أو الوصفى .

رابعاً : الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية :

تصمم الدراسة الاستكشافية لكى تساعد على تحديد المشكلة وعلى تحديد موقع المتغيرات . يجب أن تكون هذه الدراسات مرنة طالما أن الباحث مازال غير متأكد من المشكلة موضوع البحث . ونأمل أن تغطى الدراسة الاستطلاعية بعض المعلومات والاحصاءات التى يتطلع إليها الباحث .

وهناك ثلاث مراحل للدراسة الاستطلاعية :

بحث المصادر الثانوية للمعلومات ، ثم تأتى المقابلات الشخصية مع الأشخاص الذين يملكون المعلومات . وبعدما تتم المقابلات ، يقوم فريق البحث بتحليلها وذلك بدراسة المقترحات والآراء التى أعطيت فى كل مقابلة وكذلك النتائج التى يمكن استخلاصها من غالبية أفراد العينة .

والمرحلة الأخيرة هى اختبار المواقف المتشابهة والتى تتضمن دراسة السياسات التسويقية السابقة والتى رسمت عقب المشاكل المشابهة .

خامساً : البحوث الوصفية :

بعد دراسة السوق نحاول أن نشرح بعض خصائص السوق فمثلاً دراسة نصيب الشركة من سوق السلعة تشرح نصيب الشركات المنافسة كما أن تحليل المبيعات يمكن أن يوضح تقسيم المبيعات على أساس مناطق البيع ، العملاء ، نوع خط المنتجات وغيرها من المتغيرات . وهناك خصائص ثلاثة عن الدراسات الوصفية :

١ - الجمع بين اثنين أو أكثر من المتغيرات : يمكن أن يأتى تحليل المبيعات على أساس جماعات الدخل وهذا يمكن الشركة من أن تضع استراتيجيات التسويق .

٢ - أسئلة محددة : يبدأ الباحث بمعرفة كاملة عن المشكلة وفكرة واضحة عن الفروض وطرق الاختبار .

٣ إعادة تخطيط الدراسة عندما تكون الدراسة الاستطلاعيه غير مركزه يجب إعادة تصميم الدراسه حتى تكون محددة ومنظمة

## سادساً : البحوث الشاملة :

من مظاهر القصور فى البحوث الوصفية أنها لا تحدد العلاقة السببية بمعنى لماذا حدث شيء ما ؟ وقد توضح الدراسة الوصفية علاقة قوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المهمة ( مثل العلاقة بين زيادة المبيعات فى منطقة معينة وبين تخفيض السعر فى تلك المنطقة ) . إلا أن هذا النوع من البحوث لا يمكن أن يقدم البرهان العلمى القوى الذى يبرر أن انخفاض السعر أدى إلى زيادة المبيعات . فقد تزيد المبيعات بسبب ما طرأ من تحسين فى الظروف الاقتصادية فى تلك المنطقة وبالتالى شعر الناس بإمكانية الشراء والإنفاق .

فى أحيان كثيرة يشعر مدير التسويق بالحاجة إلى تحديد العلاقة السببية إذ ليس من المعقول أن يغير مدير التسويق من استراتيجية التسويق لمجرد قيامه بالبحوث الوصفية والتى قد تصل بنا إلى نتائج مضللة . مما يتطلب أن يقوم الباحثون بمراجعة الأرقام التى قدمتها البحوث الوصفية فى محاولة لعمل دراسات العلاقة السببية بين المتغيرات المؤثرة .

## مصـادر المعلومـات :

بعد ما قام رجال البحث بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ، يبدأون أهم عملية فى البحث وهى تجميع المعلومات والبيانات والاحصاءات . لابد أن يكون الباحث حريصاً أثناء تجميع المعلومات إذ قد يضيع الكثير من الوقت فى تجميع معلومات قد تكون مثيرة ولكن ليست مفيدة .

يحتاج أى بحث إلى المعلومات الأوليه والثانوية المعلومات الأولية هى التى يجمعها الباحث لأول مرة ، ولكن المعلومات الثانوية فهى المعلومات التى

سبق تجميعها عن طريق باحث آخر أى مصدر آخر .

ومن المعروف فى بحوث التسويق أن البحوث الاستطلاعية تعتمد على المعلومات الثانوية وعلى الملاحظة أما البحوث الوصفية فتستخدم المعلومات الثانوية ، الملاحظة ، الحصر . أما البحوث التوضيحية تعتمد على الحصر وعلى البحوث التجريبية .

**أولاً : البيانات الثانوية :**

يبدأ أى مشروع بحث بدراسة ومراجعة مصادر المعلومات الثانوية ومع ذلك لا يهتم الكثير من رجال التسويق بهذه المصادر وينظرون إليها بدون اهتمام ويفضلون عليها البحث الديناميكى ( يجمع بين الماضى والحاضر والمستقبل ) . ويمكن الوصول إلى المعلومات الثانوية من الاحصاءات التى تصدرها الإدارات الحكومية ، الغرف التجارية والصناعية ، المجلات ، والمقابلات مع الخبراء .

ويجب أن تتصف المعلومات الثانوية بالمواصفات الآتية :

١ – التجرد وعدم التحيز : هل البيانات جمعت بطريقة متأنية ، أو حرفت عن غير قصد فتصل إلى نتائج معينة أو اتجاهات معينة .

٢ – الشرعية والقانونية : هل يمكن الاعتماد عليها أو هى قديمة أو مضللة أو غير ممثلة لظروف الصناعة .

٣ – مدى الاعتماد عليها : مدى صحة البيانات المتوفرة ومدى مناسبتها ؟ هل هى أكبر من اللازم أو أقل من اللازم وكيف تعكس بطريقة دقيقة الهدف موضوع الدراسة[1] .

**ثانياً : البيانات الأولية :**

تتضمن الطرق الأساسية لتجميع المعلومات والبيانات الأولية الآتى :

(1) Kotler, «Marketing management». 2d., ed., 1972, P. 316.

**١ - طريقة الملاحظة :**

ويمكن توضيح هذه الطريقة بعرض المثال الآتى : يقوم الباحثون بملاحظة عرض سلعة معينة لدى متجر كبير حيث يقومون بدراسة عدد الأفراد الذين يمرون بجانب السلعة المعروضة وعدد الأفراد الذين توقفوا عندها لكى ينظروا ويكشفوا على السلعة ، وعدد الأفراد الذين تناولوا السلعة وأمسكوا بها ، ثم عدد الأفراد الذين اشتروا السلعة .

والهدف من الملاحظة وتسجيلها هو تقييم مدى فاعلية طريقة عرض السلعة على طاولات العرض أو على الأرفف داخل المتجر . ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تعتمد على الكثير من التصور والخيال . فبدلاً من سؤال المستهلكين ما هى السلعة التى يشترونها أو العلامة التجارية التى يفضلونها ، نكتفى بملاحظة المستهلكين أثناء تجوالهم بالمحلات التجارية .

ولكن يقال إن هذه الطريقة – من الناحية النظرية – أدق وأكثر موضوعية من طريقة الحصر مثلاً ، إذ ليس هناك ما يبعث على الشك ما إذا كانت ردود المستهلكين صحيحة أم غير صحيحة ، هل هى كاملة أو ناقصة ، هل هى أمينة أم غير أمينة .

إلا أن هناك الكثير من الملاحظات والمشاكل المحتمل أن تخلقها طريقة الملاحظة ومنها :

١ – تعتمد هذه الطريقة على اجتهاد الدارسين ، ويطلب منهم تسجيل ملاحظاتهم حتى نقلل من التصور والخيال .

٢ – قد يسبب ظهور الدارس بجانب السلعة إلى تغيير سلوك الأفراد والمستهلكين ، فكثيراً ما يحجم المستهلك عن شراء سلعة يقف بجانبها

الدارس ويدون بعض الملاحظات .

٣ - لن يقدم الدارس أى معلومات عن : الشعور ، الرغبة ، الاتجاه ، مدى اقتناع المستهلك ورغبته فى الشراء ، كما يستحيل الوصول إلى معلومات عن دخل المستهلك أو درجة تعليمه أو أى معلومات أخرى .

٤ - تعتبر طريقة الملاحظة مرتفعة التكاليف ، حيث يطلب من عدد من الباحثين الوقوف فى أماكن معينة وفى أوقات معينة حتى تأتى الملاحظة بنتائج مفيدة .

**٢ - طريقة الحصر :**

تعتبر طريقة الحصر - أو طريقة المسح - أهم طريقة لتجميع المعلومات والبيانات الأولية لأنها تعطينا معلومات غزيرة ودقيقة إذا ما قارناها بطريقة الملاحظة أو طريقة التجربة . ونعتمد على هذه الطريقة قبل البدء بتخطيط السلعة وتصميمها ، وقبل إعداد الإعلان ، أو إعداد برنامج الترويج وغيره من عناصر المزيج التسويقى .

وتعتبر طريقة صحيفة الاستبيان ( الأسئلة ) هى أهم طريقة فى عملية الحصر . بهذه الطريقة يسأل الباحث أسئلة مباشرة إلى مجموعة من المستهلكين للحصول على إجابات مباشرة عن موضوع معين هو محل البحث .

**طرق الاستقصاء :**

هناك ثلاثة طرق أساسية فى عمل الاستقصاء وهى طريقة التليفون ، طريقة المقابلة ، طريقة البريد .

**( أ ) طريقة التليفون :**

تتميز هذه الطريقة بالمزايا الآتية : يمكن إجراء عدة اتصالات تليفونية بسرعة وبتكلفة منخفضة كما يستطيع الباحث أن يتحدث مع أفراد الأسرة

الواحدة أثناء المكالمة الواحدة كما يستطيع أن يستوضح عن أى شىء إذا صعب عليه فهمه . ويلاحظ أن درجة الاستجابة لهذه الطريقة أعلى من طريقة البريد .

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنه يصعب الوصول إلى عينة سليمة أو مثالية لأن الكثير من المستهلكين ليس عندهم تليفون ، والبعض الآخر الذى عنده قد يكون رقمه غير مقيد بدليل التليفونات . وقد يتضايق بعض المستهلكين من كثرة المكالمات لهذا الهدف . ولذلك يشترط فى المكالمة أن تكون قصيرة ولكن مهما كان لن تكشف عما كان فى المستطاع معرفته فى المقابلة وجهاً لوجه .

**(ب) طريقة البريد :**

وتعنى إرسال الأسئلة بطريق البريد ويطلب من المستهلك الإجابة على هذه الأسئلة . وهذه الطريقة لها بعض المزايا ومنها : تأخذ الأسئلة المرسلة بالبريد الناحية الموضوعية وهى بعيدة عن التحيز ، كما تترك للمستهلكين فرصة الرد فى الوقت الذى يناسبهم كما تتغلب على سبب الإقلاق الذى تحدثه المقابلات الشخصية أو المكالمات التليفونية .

ولكن العيب فى طريقة البريد هو عدم تلقى الإجابات الكافية لأنه توجد نسبة لا ترغب فى الرد أو إذا ردت فقد يكون بعد فوات الأوان . وتؤدى انخفاض نسبة الردود إلى انحراف فى عينة البحث مهما كانت الدقة فى اختيارها عند البدء فى الدراسة .

**(جـ) طريقة المقابلة الشخصية :**

وتعتبر من أهم طرق الاستقصاء والحصر لأن لها عدة جوانب مفيدة . يستطيع الباحث أن يلاحظ بنفسه الكثير من الأشياء ، كما يستطيع أن يدقق فى بعض الأسئلة ، ويسأل بعض الأسئلة التوضيحية ، كما يستطيع أن يجذب المستهلك للرد على الأسئلة مما قد لا يتوفر فى الطرق الأخرى غير الشخصية

ولكن العيب الرئيسي فى المقابلات الشخصية هى تكلفتها ، حيث لابد من تخصيص أرصدة خاصة لموضوع البحث مما قد يتطلب تعيين بعض الأفراد للقيام بهذه المهمة كما أن تكلفة التدريب والإشراف والتنقل تكلفة مرتفعة . ومازالت مشكلة التحيز قائمة فى ظل المقابلات الشخصية فقد يدلى المستهلك ببيانات وردود ترضى وتسعد الباحث ، أما إذا كان الطرفان على غير وفاق فسوف تأتى الإجابة مضللة أيضاً وقد يسأل الباحث بعض الأسئلة بطريقة توحى بإجابة معينة .

**صحيفة الاستقصاء :**

عمل قائمة الأسئلة أو صحيفة الاستقصاء عمل صعب حيث تؤدى الأسئلة الإيحائية إلى أخطاء جسيمة أو معلومات غير مفيدة . هناك بعض القواعد يجب اتباعها عند إعداد هذه القائمة وهى :

١ - نسأل فقط عن المعلومات والبيانات التى يتذكرها المستهلك لأن بعض المستهلكين يخمنون عندما يصعب عليهم تذكر الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم . ويؤدى ذلك إلى إجابات لا يمكن الاعتماد عليها .

٢ - يجب أن تكون الأسئلة محددة وبعيدة عن العموميات . فالسؤال الذى يقول « من أين تشترى حاجاتك المنزلية » هو أفضل من السؤال التالى : « ما الوقت الذى تضيعه حتى تصل إلى المحال التى تشترى منها .

٣ - يجب أن تكون الأسئلة واضحة بالنسبة لغالبية الناس بمعنى أن تكون الأسئلة سهلة ومباشرة وواضحة مع استبعاد الكلمات الفنية أو المصطلحات الفنية أو الأسئلة التى لها أكثر من إجابة .

٤ - استبعاد الأسئلة الإيحائية : البعد عن الأسئلة التى توحى بإجابة معينة ومثال ذلك « هل تعتقد أن سلعة كذا لها قيمة فى نظرك ؟ » .

٥ ابتعد عن السؤال عن أشياء خاصة إلا إذا كانت ضرورية لأغراض

البحث . فليس من الحكمة الاسترسال فى آراء شخصية أو أحوال اجتماعية إلا عند الضرورة فقط .

٦ – ركز على الحقائق فقط ، ويجب أن تكون الأسئلة سهلة بقدر المستطاع بحيث تحبب الناس فى الإجابة وتبعد نفورهم .

٦ – يجب ألا يتضمن السؤال الواحد أكثر من موضوع فمثلاً يجب ألا نسأل السؤال التالى :

« لماذا أقلعت عن قراءة صحيفة كذا واتجهت إلى صحيفة كذا »

لأن هناك اتجاهين للتفكير :

( أ ) التوقف عن شراء وقراءة صحيفة كذا .

(ب) ابتداء المستهلك فى شراء وقراءة صحيفة كذا .

والجمع بينهما لن يجيء الإجابة الصحيحة ، غالباً تأتى الإجابة عن شطر واحد دون الشطر الآخر .

٨ – يجب إعطاء المستهلك فرصة اختيار الإجابة مثل : لا أعلم ، لا أختار ، غير متأكد بدلاً من الإجابة فقط بنعم أو لا .

٩ – يجب أن تأتى الاسئلة فى تتابع بمعنى المحافظة على التتابع المنطقى من البداية حتى النهاية وإذا وجد المستهلك الأسئلة سهلة فسوف ينتقل إلى بقية الأسئلة .

**اختيار العينة[1] :**

العينة هى جزء من مجتمع البحث والدراسة والتى تعطى استنتاجاً عن خصائص المجتمع . إذا احتاج رجل التسويق أن يتعرف على بعض المعلومات عن اتجاه المستهلكين عن الأنواع المختلفة من الآيس كريم ، فليس من الضرورى مقابلة كل مستهلك على حدة . ولكن يأمل الباحث أن يصل إلى عينة لمجتمع

(1) Boyd Westfall and stasch, «Marketing research». 4th, ed., 1977. chapter 9 : Introduction to sampling P. 301., and chapter 10 : Application of Sampling methods to marketing problems P. 336.

البحث بمعنى أن تكون وجهات نظر العينة مشابهه لوجهات نظر المجتمع الأصلى .

والمهمة الصعبة فى اختيار العينة هى أن نقرر من الذى توجه إليهم الدراسة والاستقصاء . يجب أولاً أن نبدأ بتحديد مجتمع الدراسة بكل دقة وهو المجتمع الذى سنأخذ منه العينة .

حيث أن الخطأ فى اختيار المجتمع أو اختيار العينة سوف يؤدى إلى سلسلة من الأخطاء .

يعتبر اختيار العينة من المسائل المعقدة والسبب فى ذلك :

( أ ) يجب أن يقرر الباحث حجم العينة إذ من المعروف أن العينة كبيرة الحجم يمكن الاعتماد عليها أكثر من العينة الصغيرة ولكن فى نفس الوقت تسبب الكثير من التكلفة وضياع الوقت . وفى أحيان أخرى تكون عينة مكونة من ١٠٠ شخص اختيرت بشىء من الدقة أحسن من عينة مكونة من ١٠٠٠ شخص كان اختيارها غير دقيق .

والسؤال الذى يواجه الباحث هو : هل يعتمد على العينة العشوائية أو العينة غير العشوائية ؟

يقال إنه فى ظل العينة العشوائية يكون لكل فرد فى المجتمع – نظرياً – نفس الفرصة أن يدخل فى العينة . والأفراد ذو خصائص معينة يجب أن يمثلوا بنسبة تقريبية تتناسب مع نسبتهم الحقيقية فى مجتمع البحث .

ولكن لسوء الحظ يلاحظ أن العينة العشوائية مكلفة مما قد يخلق الكثير من المشاكل أمام رجال التسويق ولكن من ناحية أخرى تقلل من احتمالات الخطأ وتعطينا عينة يستطيع رجل التسويق أن يعتمد عليها فى دراسته بشىء كبير من الثقة . ونظراً لارتفاع تكلفة العينة العشوائية ، قد يتحول الباحثون إلى

عدد من الطرق الأخرى وهذه تتضمن :

( أ ) العينة الطبقية : وفيها يقسم المجتمع إلى مجموعات أصغر . ويتم اختيار المجموعة الأصغر بناء على أى عامل يهم الدراسة مثل تقسيم مجتمع الدراسة على أساس المناطق الجغرافية ، ويتم اختيار العينة من كل مجموعة بنفس طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة . وتستخدم هذه الطريقة إذا كان مجتمع البحث غير متجانس .

(ب) العينة الحكمية : وهذه طريقة غير عشوائية إذ يعتمد الباحث على حكمه الخاص لكى يختار عينه يعتقد أنها ممثلة لمجتمع الدراسة .

(ج) عينات الحصص : وهذا يعنى أن يفرض على الباحث عدد معين من المستهلكين مثال ذلك مقابلة ٥٠٠ شخص من أصحاب العقارات أو مقابلة خمسين ربة بيت ممن يعملون فى الوزارات .

(د) العينات الميسرة : تحدد العينة هنا بطريقة سهلة ترتبط بسهولة الوصول إلى الأفراد . وقد تكون العينة المترددين على متجر بالذات أو مشاهدى فيلم سينمائى .

**٣ – طريقة التجربة :**

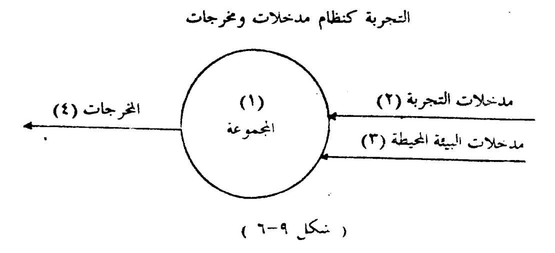
وبهذه الطريقة يوضع الفرض موضع التجربة ثم تقاس النتائج . كما يمكن الاعتماد على طريقة التجربة لأغراض الرقابة والمقارنة . والشكل الآتى ( شكل رقم ٦-٦ ) يوضح طريقة التجربة حيث أن هناك العديد من المدخلات والتى تؤثر فى المجموعة ويؤدى ذلك إلى مخرجات معينة . والمجموعة الخاضعة للتجربة هى التى تستقبل مدخلات التجربة والتى سوف نقيس درجة استجابتها . وقد تشكل هذه المجموعة : المستهلكين ، ممثلى رجال البيع ، المخازن ، مناطق البيع ، الوسطاء وغيرهم . أما عن المدخلات فهى المتغيرات التسويقية الخاضعة للدراسة وقد تكون السلعة ، السعر ، طريقة العرض ، التوزيع .

أما عن المدخلات الخاصة بالبيئة فهى عوامل أخرى تؤثر فى التجربة مثل : العجز ، التضخم ، زيادة نفقات النقل أما عن مخرجات التجربة فهى النتائج التى تأتى بها التجربة وقد تمثل : التغير فى المبيعات ، فى الاتجاهات أو السلوك .

ولكن طريقة التجربة ليست سهلة التطبيق فى بحوث التسويق . والسبب هو ارتفاع تكلفة إجراء التجربة وكذلك وجود عدد كبير من المتغيرات فى التسويق . فالمتجر قد يرفع سعره بالنسبة لبعض الأصناف أو فى بعض المناطق والفروع . والملاحظ أن تغير السعر ( المتغير ) يتداخل مع متغيرات تسويقية أخرى ( المنافسة ، الإعلان ، القوة الشرائية ، اتجاهات الموضة ، التصور الذهنى عن المتجر ) ، لذلك من الصعب أن نجرى تجربة تصف لنا أهمية كل عنصر أو كل متغير فى الوقت الذى تكون فيه تلك المتغيرات متداخلة .

ومع ذلك وبالرغم من هذه الصعوبات والمشاكل ، ينظر إلى طريقة التجربة على أنها الطريقة التى تمكن من تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة . وعلى الرغم من عدم شيوع هذه الطريقة فى التسويق إلا أن هناك الكثير من الشواهد التى تؤكد انتشارها مستقبلاً فقد اعتمدت على طريقة التجربة الكثير من الشركات الكبيرة فى تجربة اعلاناتها .

التجربة كنظام مدخلات ومخرجات




( شكل ٩-٦ )

المصـدر : Kotler «Marketing management» 2., ed., 1972. P.318.

## طرق أخرى للحصول على المعلومات الأولية :

هناك طرق أخرى للحصول على المعلومات التسويقية وهذه تتضمن : رأى الخبراء ، رأى المستهلكين ، مراجعة المتاجر والمخازن .

### ( أ ) رأى الخـــبراء :

إن لم تستطع المنشأة أن تدبر المال ولا الوقت للحصول على المعلومات التسويقية فقد تقرر سؤال بعض الخبراء ( المستشارين ، رجال البيع ، الوسطاء ) . ويمثل رأى الخبراء طريقة شخصية ولكن هامة للحصول على المعلومات . ولكن مشكلة هذه الطريقة هو احتمال الانحياز فلابد أن تعد الأسئلة بدقة ولابد من تقييم الإجابات بحرص شديد . فإذا كان الخبير يعمل فى المنشأة ذاتها فهناك احتمال التحيز إلى جانب المنشأة التى يعمل فيها ( يؤكد مدير الإعلان أن المبيعات ستقفز قفزة الصاروخ إذا ضوعفت ميزانية الإعلان ، ويطلب مدير الإنتاج أيضاً زيادة المخصصات للبحوث ) .

وتستطيع الشركة أن تتخلص من هذه العيوب بإعطاء مكافآت مالية لأصحاب الآراء الصحيحة والتى أتت بنتائج إيجابية .

### (ب) رأى نخبة من المستهلكين :

يطلب من مجموعات مختارة من جمهور المستهلكين الرأى بين وقت وآخر عن اتجاهاتهم وتفضيلهم وأسباب شكواهم . وتتميز هذه الطريقة باستقرار المجموعة . إذ بعد اختيار نخبة من المستهلكين المحكمين ليس هناك حاجة إلى عمل تصميم جديد لاختيار عينة الدراسة . ولكن يعاب على هذه الطريقة الانحياز الظاهر للمجموعة وإذا خرج عدد من المستهلكين من هذه النخبة فإن الباقى لن يمثل المجموعة أحسن تمثيل علاوة على احتمال تنقلهم أو انتقالهم إلى فئات السن المتقدمة بحيث تكون المعلومات المتحصل عليها غير عملية . علاوة على ذلك لا يحتفظ أعضاء هذه المجموعة المختارة بسجلات دقيقة

عن مشترياتهم

(جـ) جرد المتاجر والمخازن :

عملية جرد المخازن بين وقت وآخر تعطى معلومات عن المبيعات من أصناف معينة أو من علامات معينة فى فترة من الفترات . ويمكن متابعة بعض السياسات لقياس فاعليتها بعمل جرد عقب اتباع هذه السياسة مثل جرد المخازن للتعرف على الوحدات المتبقية خاصة بعد اتباع سياسة ترويج جديدة أو أسعار جديدة . ولكن المشكلة هى الحصول على موافقة التجار فى أن يشتركوا فى هذه الدراسة وليس من شك أن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت والنفقة .

**تحليل ودراسة البيانات :**

بعد تجميع البيانات والمعلومات – باتباع أى طريقة من طرق البحث – يواجه الباحث بسيل ضخم من البيانات والاحصاءات التى تتطلب التحليل والتفسير حتى تصبح ذات قيمة . وبعد القيام بالتحليل والتبويب ، يستطيع الباحث أن يضفى على النتائج المعنى والقيمة .

وتعتبر كفاءة الباحث فى التحليل مسألة ضرورية لنجاح مشروع البحث برمته فبالرغم من استعمال الحاسبات الآلية والكمبيوتر فإن الحاجة مازالت ماسة للربط بين البيانات المختلفة . ولذلك يمكن القول إن تحليل المعلومات تمثل مرحلة هامة وحساسة فى بحوث التسويق .

**الوصول إلى النتائج :**

لا يقل العرض الجيد للنتائج أهمية عن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها . يجب أن تلتزم التقارير فى إعدادها بنمط معين . قد تكون التقارير مفصلة أو مختصرة ، تعتمد على المصطلحات العلمية أو لا تعتمد ، لذلك يجب على الباحث أن يوضح شيئين :

١ – يجب أن يستحوذ التقرير على اهتمام القارىء لذلك يجب مراعاة الدقة فى تحريره لكى يأتى مقنعاً وسهل الفهم .

٢ – يجب أن يتضمن التقرير البرهان العلمى الذى يثبت أن الاحصاءات والنتائج والتطبيقات سليمة ودقيقة ، لذلك يحرص الباحث أن يعد نوعين من التقارير : الأول هو التقرير الفنى الذى يتضمن الكثير من التفاصيل التى توضح طريقة البحث وتصميم البحث . والثانى هو التقرير السهل الذى يركز فقط على نتائج الدراسة .

**المتابعـــة :**

تقوم الكثير من المنشآت بعمل بحوث التسويق وتصل إلى نتائج معينة وتقترح بعض التوصيات ثم ينتهى الأمر عند هذا الحد . وبالتالى تضيع القيمة الكلية من هذه الدراسة . وعندما تبذل المنشأة جهوداً جادة لوضع التوصيات موضع التنفيذ ، يكون الباحثون قد قدموا الكثير وساهموا بالكثير .

هناك بعض الخطوط العريضة يمكن أن يسير عليها الباحث لكى يضمن النجاح فى المتابعة :

١ – لابد من متابعة كل ما يجرى داخل المنشأة .

٢ – تدعيم العلاقات الشخصية مع العاملين فى جميع المستويات .

٣ – يجب قياس أداء العاملين فى الشركة .

٤ – إقناع العاملين بأهمية البحوث والتى ستسهل من عملهم وتصل بهم إلى نتائج أحسن .

٥ – يجب أن يكون الباحث مستعداً لتقبل الخطأ ويجب ألا يعد بأكثر ما يستطيع تحقيقه .

٦ – عند مراجعة التقرير يجب على الباحث أن يركز على الحقائق والمشاكل والتوصيات .

٧ – يجب متابعة تطبيق التوصيات واكتشاف نقط التحسين التى ظهرت مع

التطبيق .

## تقيم المعلومات التسويقية :

قد لا يقابل رجال الإدارة العليا بحوث التسويق بالرضا والقبول إذ يعتقد البعض منهم أن البحوث تكلف الكثير مع أن العائد منها قليل والنتائج بسيطة ويتشككون فى أن العائد يتوازن مع ما أنفق عليها . وهناك مشكلة أخرى وهى العلاقة بين رجال البحوث ورجال التسويق .

يقول بعض مديرى التسويق[1] إن رجال البحوث يفكرون بعقلية جامدة ويعيشون فى أبراج بعيدة عن الواقع العملى ( على حد تعبيرهم ) . ويشكو رجال البحوث أن عملهم يقتصر على البحوث ثم يبعدون عن عملية اتخاذ القرار أو المشاركة فيه .

من الواضح أن التعاون والتنسيق بين رجال التسويق ورجال البحوث يمكن أن يفيد كلا الجانبين وينمى المصالح المشتركة . ولعلاج هذا النفور اقترح على الإدارة العليا أن تتبع الآتى :

١ – أن تحدد مسئوليات رجال بحوث التسويق .
٢ – تخصيص ميزانيات معقولة ومناسبة للبحوث .
٣ – التفكير الموضوعى فى تقيم جهود بحوث التسويق .
٤ – التأكيد على البحوث القيمة التى تؤدى إلى زيادة ربحية المنشأة .
٥ – السماح بانسياب نتائج البحوث بين رجال البحث ورجال الإدارة .

وفى نفس الوقت يجب على رجال البحوث التسويقية القيام بالآتى :

١ – أن يعكسوا وجهة نظر الإدارة .

(1) William P. Hall «Industrial marketing research». Marketing news, January 1976. P. 16.

٢ – الإلتزام بتقارير تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة .
٣ – التطلع إلى الجديد وعدم التمسك بالطرق والأساليب الجامدة .
٤ – البحث عن الفرص وبذل الجهود لتنمية مشروعات البحث والتى تعطى أرباحاً للمنشأة .
٥ – الاتصال السريع برجال الإدارة والتخاطب معهم بلغة يفهمها رجال الإدارة .

يفكر معظم رجال البحوث فى عملهم من زاوية الفائدة التى يمكن أن تعود على المستهلك فى النهاية ويقولون إن الدراسات والبحوث التى يقومون بها إنما تعطى فرصة للمستهلكين لإبداء رأيهم عن السياسات التسويقية قبل أن تنفذ . ورغم ذلك لا يقبل المستهلكون وجهة النظر هذه ويعادون طريقة المقابلات أو الاستقصاءات التى تقوم بها الشركات .

وفى دراسة[1] أجريت للكشف عن رأى المستهلكين عن بحوث التسويق ، تقول أغلب الإجابات إن الأسئلة الموجهة إليهم – فى غالبية الأحوال – تمس المسائل الشخصية . كما يعارض بعض المستهلكين طول المقابلات وطول قائمة الأسئلة ويطالبون بوضع قواعد شرفية تحكم تلك البحوث وتنص على الآتى :

١ – يجب أن تبتعد البحوث عن كونها عملية بيع أو دفع للمبيعات .
٢ – إذا وعد الباحث بسرية المعلومات وبعدم الإفصاح عن اسم المستهلك فعليه أن يلتزم بما يعد به .
٣ – يجب أن تكون المعلومات المعطاة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث .

---

(1) George S. Day, «The treats of marketing research». Journal of marketing reach, Nov. 1975 : 463.

**مستقبل المعلومات التسويقية :**

يمكن تلخيص بعض الاتجاهات المستقبلية فى البحث المنهجى :

١ - التوسع فى استخدام الطرق التجريبية ، ويلاحظ أن الكثير من الطرق الفنية فى البحوث قد توقفت فى العقد الأخير ولكنها ابتدأت فى الظهور والتطبيق مرة أخرى .

٢ - تكرار البحوث على فترات قريبة بقصد تحديد العلاقة بين المتغيرات .

٣ - اعتماد رجال البحوث على تسلسل البحوث بمعنى أن يساعد البحث الأول فى تشكيل البحث الثانى وهكذا .

٤ - إهتمام أكبر بنوعية البحوث الميدانية وتبويب المعلومات وجدولتها وفى تجميع المعلومات وإخراجها



# الفصـــل العاشـــر

# اتخاذ القرارات التسويقية

المشكلة الرئيسية التى تواجه إدارة التسويق هى كيف توازن بين القوى الخاضعة لرقابة الإدارة وبين القوى الخارجة عن نطاق الرقابة والتحكم. تستطيع إدارة التسويق أن تؤثر مباشرة فى القوى الخاضعة لرقابتها عن طريق القرارات التى تتخذها بشأن التنظيم، تخطيط السلع والعلامات التجارية، الأسعار، منافذ وقنوات التوزيع، التوزيع المادى، الإعلان والبيع الشخصى. أما القوى والمتغيرات غير الخاضعة لرقابة إدارة التسويق فهى تتكون من الآتى: المنافسة، التقدم التكنولوجى، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية السائدة فى البيئة التسويقية التى تعمل فيها المنشأة. هذه القوى الأخيرة، لا تستطيع الإدارة أن تؤثر فيها بطريقة غير مباشرة وفى أحيان أخرى لا تستطيع أن تفعل حيالها شيئاً. تحاول إدارة التسويق أن تعالج إحداها بالأخرى بطرق يمكن أن تحقق الزيادة فى حجم المبيعات والأرباح ونمو واستمرار المشروع.

تخطط الإدارة وتنسق وتنظم وتراقب المتغيرات التى تمت مراقبتها، وفى نفس الوقت يجب أن تتابع المتغيرات الأخرى حيث أنها تشكل البيئة التسويقية التى تعمل فيها.

ومن وجهة نظر مدير التسويق، تتضمن القوى والمتغيرات غير خاضعة للرقابة والتحكم بعض العوامل مثل الدخل الفائض فى أيدى المستهلكين بعد الإنفاق على الضروريات، وطريقة توزيع الدخل ومدى استعداد المستهلك

(1) Peter T. Fitz Roy : «Analytical methods for marketing management». Mc Graw-Hill, 1976, PP. 1 – 6.

لانفاق دخله ، اتجاه الموضة ، الهياكل السلوكية والأنماط الشرائية للمشترين الحاليين والمرتقبين . ولكن لا يزال هناك عوامل أخرى يجب أن يدخلها مدير التسويق فى اعتباره عندما يتخذ القرارات التسويقية . فمثلاً رغم ما يتمتع به من حرية فى اختيار قنوات التوزيع فإن رقابته على منشآت التوزيع رقابة ضعيفة من حيث : أشكال وأنواع الوسطاء والموزعين ، عددهم ، أماكنهم ، خصائص نشاطهم ، والعلاقات التى تربط بينهم . فقرار مدير التسويق الخاص باختيار قنوات التوزيه محدود بما هو قائم من الأشكال المختلفة من الموزعين والوسطاء الذين يمكن التعامل معهم وعندهم الاستعداد للتعامل معه . كما أن هناك الكثير من القرارات التى ترتبط بالقوى الداخلة فى نطاق المنشأة ليس لمدير التسويق اليد الطولى فى تحديدها . فمثلاً قرار تحديد الأسعار الذى يتأثر بالتكاليف الإجمالية والتى يدخل فيها تكاليف الإنتاج والتكاليف الإدارية . فهل يستطيع مدير التسويق أن يحدد تلك النفقات ؟ هذا المثال يؤكد حاجة مدير التسويق إلى درجة من المهارة فى التنسيق بين قرارات التسويق وبين القرارات التى تتخذها إدارات أخرى فى المنشأة .

وعندما يتخذ مدير التسويق قرارات التسعير ، وتخطيط السلعة ، رجال البيع ، الإعلان والترويج إلا أن تلك المتغيرات فى حد ذاتها تقيد من حريته فى اتخاذ القرارات . كما أن التغير فى القوى والمتغيرات غير خاضعة لرقابة وتحكم مدير التسويق مثل التغير فى توزيع دخل المستهلكين قد تؤدى به إلى اقتراح تقديم سلع جديدة أو تغيير فى سياسة الإعلان أو سياسة التوزيع . ومعنى ذلك أن مسئولية إدارة التسويق هى مسئولية التوازن بتوجيه الأنشطة بطريقة تسهل تحقيق الأهداف التسويقية عن طريق القيام بالوظائف الإدارية المعروفة مثل التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة .

**اتخاذ القرارات التسويقية :**

لتحقيق الأهداف التسويقية ، يجب على إدارة التسويق أن تتخذ القرارات اللازمة وتضعها موضع التنفيذ .

يجب أن يكون مدير التسويق قادراً على التعرف على المشاكل التى تواجهه وقادراً على اقتراح بعض الحلول البديلة لها وتقييم كل منها واختيار الحل الأنسب . وبالتالى يعنى القرار الاختيار بين البدائل على أساس ما يجب عمله أو ما يجب الامتناع عنه فى موقف معين ومشكلة معينة .

يمكن تعريف القرار بأنه العمل أو الحل الذى اتخذه صاحب القرار على أساس أنه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التى يؤكد عليها أو لحل المشكلة التى تقلقه[1] .

ويمكن أن تتخذ القرارات بسرعة دون بذل أى جهد ، أو تتخذ بعد الكثير من التحليل والمداولة .

والنوع الأول من القرارات التى تتخذ على عجل يطلق عليها القرارات السريعة غير المتأنية ، والنوع الثانى من القرارات فهى التى تصدر بعد قدر كبير من الدراسة والتحليل والتروى والمداولة ويطلق عليها القرارات الرشيدة .

**اتخاذ القرارات السريعة :**

لا يعقل أن كل مسألة أو مشكلة تنشأ أو تواجه الإدارة تتطلب التحليل والدراسة والتروى . فمثلاً صاحب المتجر لا يستطيع أن يضيع الكثير من الوقت لكى يقرر الكمية التى يخزنها من صنف معين لفترة قادمة ، ولكن هناك بعض المواقف التى تتسم بالخطورة وتتطلب السرعة . مثلاً عندما يواجه مدير المصنع بمخزون ضخم باق من سلعته ، عندما يقترب موسمها على الانتهاء ، لا يستطيع أن يؤخر القرار لأن التأخير يعنى زيادة المشكلة تعقيداً . كما أن زيادة عدد المشاكل يضطر المدير إلى أن يتخذ بشأنها القرارات السريعة . وباختصار

(1) M.H. Jones, «Executives decisions making». Irwin 1962 P. 5. In Basic marketing by Still and cundiff 2d., ed., P. 74.

أغلب القرارات تؤخذ على استعجال سواء فى ميدان التسويق أو غيره من الميادين .

وعند اتخاذ مثل هذه القرارات السريعة ، يستطيع المدير أن يستند إلى خبرته السابقة وعلمه بالمواقف المشابهة معتمداً على الحكم الشخصى . وبالتأكيد تتسم المواقف السابقة بخصائص تتصل بالموقف الحالى ولكن لا يمكن الحكم على القرار السريع – من هذا النوع – على أنه مجرد حدس وتخمين .

ولكن إذا افتقر صاحب القرار إلى الخبرة أو أنه لم يصادف مثل هذه المشاكل من قبل يستلزم الأمر شيء من الدراسة والتروى والتحليل .

ومن المعروف أن الوقت والنفقة هى التى تجبر مدير التسويق أن يتخذ القرارات على وجه السرعة ولكن عليه أن يحاول – كلما كان ذلك ممكناً – أن يقصر تلك القرارات على المسائل قليلة الأهمية .

ومن أمثلة القرارات العادية والروتينية : تحديد موعد لاجتماع مديرى الفروع ، مثل هذا القرار لا يتطلب الدراسة المتعمقة أو التحليل أو المداولة أو المشاورة . المهم أن يقدر مدير التسويق أن يفرق بين المشاكل المهمة والمشاكل غير المهمة والتى تتطلب أنواعاً متفاوتة من القرارات . وعلى ضوء هذا التمييز يستطيع مدير التسويق أن يحدد القرارات التى يستطيع أن يتخذها بسرعة وتلك القرارات التى تتطلب التفكير والتعقل والتدبر .

**اتخاذ القرارات الرشيدة :**

تتطلب المشاكل التسويقية الأساسية اتخاذ قرارات رشيدة . وتتميز تلك المشاكل بخاصيتين :

١ – بسبب أن المشاكل لن تنشأ فى أوقات منتظمة فلن تتخذ القرارات بشأنها

بشكل متكرر .

٢ - طالما أن تلك المشاكل لها آثار مهمة فهى تتطلب منا أن نعيش معها لفترة طويلة خاصة أنه من الصعب أن نحيد عن هذا القرار بعد اتخاذه .

ومن أمثلة القرارات التسويقية الأساسية والمهمة : إدخال منتج جديد إلى الأسواق ، العمل على غزو أسواق جديدة ، تغيير الهيكل التنظيمى ، اختيار منافذ التوزيع ، اختيار رجال البيع حسب كفاءات معينة ، اختيار وسائل الإعلان .

ولن تؤثر تلك القرارات على ميدان التسويق فحسب ولكن لها آثار على بقية الإدارات . فمثلاً القرار الخاص بإدخال سلعة جديدة لا يؤثر فقط على نجاح إدارة التسويق ولكن يؤثر أيضاً بطريقة مباشرة فى إدارة الإنتاج ويؤثر أيضاً فى إدارات أخرى مثل إدارة الأفراد ، الإدارة المالية ، إدارة المشتريات ، الإدارة الهندسية ، إدارة الحسابات .

وبالتالى فإن خاصية القرارات الأساسية المهمة التى تتخذ لعلاج المشاكل التسويقية لا تقتصر آثارها على إدارة التسويق ولكن تتعداها إلى عدد كبير آخر من الإدارات . ولذلك يطلق على مثل هذه القرارات أنها قرارات حيوية يجب أن نصل إليها ونتخذها بعد دراسة وتحليل ومشاورة ، علاوة على ذلك آثارها الناشئة عنها لها أهمية كبيرة بحيث لا يمكن أن يخاطر مدير التسويق بأن يتخذها بسرعة .

كيف يستطيع مدير التسويق أن يصدر قراراً رشيداً ؟ وأى نوع من الدراسة والتحليل يحتاجها ؟

تتطلب القرارات الرشيدة مداخل منطقية للتفكير ، ولكى نلقى بعض الضوء عليها ، يجب أن نراجع بعض النظريات الاقتصادية ثم ننتقل منها مباشرة

**اتخاذ القرارات الرشيدة عن طريق الاقتصادى :**

يستعار مفهوم الرجل الاقتصادى من النظرية الاقتصادية التقليدية والتى تقدم لنا نظرية اتخاذ القرارات فى ظل حالة التأكد . وتقدم هذه النظرية الفروض الآتية : يكون الاقتصادى على علم تام بالمشكلة التى يواجهها ، يستطيع أن يعلم كافة الحلول البديلة الميسرة أمامه ، يعلم كافة النتائج لكل بديل وبالتالى يستطيع أن يتخذ القرارات الرشيدة ، والرشيدة فقط . وتقول النظرية أن كل حل له نتيجة واحدة أو أثر واحد أو نتائج متعددة ولكنها أكيدة . ويتميز الرجل الاقتصادى بنظرة ثاقبة ويستطيع أن يتنبأ بنتائج قراره بكثير من الدقة .

والرجل الاقتصادى – وهو مسلح بالمعلومات الشاملة والنظرة الثاقبة المتعمقة – يستطيع أن يتخذ القرارات المتسمة بالرشد . كما يختار القرارات البديلة حسب النتائج أو المخرجات التى تأتى عن كل قرار كما يستطيع أن يحدد ما إذا كان يفضل القرار الأول عن الثانى أو الثانى عن الأول .

يختار الرجل الاقتصادى القرار الذى يعتقد أنه سيعظم شيئاً يرغب فيه . ولقد اختلف الكتاب عن الشىء الذى يرغب الرجل الاقتصادى فى تعظيمه . اعتقد الأستاذ بنهام Benham ( ١٧٨٤–١٨٣٢ ) أن الرجل الاقتصادى يتخذ القرارات بقصد وبهدف تعظيم السرور والمتعة وتخفيض الألم إلى أدنى حد . ولقد تبع بنهام كبار الاقتصاديين أمثال جوسين Gossen ووالراس Walras ومنجر Menger وجيفنز Jevons ومارشال Alfred marchall الذين قالوا « يتخذ الرجل الاقتصادى القرارات لتنظيم المنفعة المتحصل عليها ولتنظيم العائد الصافى »[1] .

---

(1) Cundiff and Still, «Basic marketing», Prentice-Hall, 1971. P. 77.

**احتياجات القرارات الرشيدة :**

ما الذى يجب أن يتوفر لدى صاحب القرار ؟ يجب أن يتوفر فى صاحب القرار الآتى :

**أولاً** : يجب أن يقدر على فهم ظروف المشكلة التى تواجهه . ولن يتمكن من الوصول إلى قرار سليم إلا إذا وضع المشكلة فى حجمها الحقيقى بمعنى أنه يجب أن يعلم بالمشكلة وبحدودها حتى يستطيع حلها .

**ثانياً** : يحتاج صاحب القرار إلى المعلومات الدقيقة عن المشكلة ، ويجب أن يكون قادراً على استخدامها أثناء تحليله لظروف المشكلة ، وكلا من القرارات السريقة والرشيدة ستكون أقرب إلى الصحة كلما اعتمدت على الحقائق .

**ثالثاً** : يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بالآثار الناشئة عن أى حل أو بديل يختاره . بمعنى آخر أن القرار الرشيد يعتمد على التفهم وعلى المعلومات الدقيقة وعلى التنبؤ . وإلا سنجد أن إجابة المدير عندما يسأل عن موقف معين أو مشكلة معينة وما فعله إزائها :

١ – كان من الصعب عليه تفهم طبيعة المشكلة وظروفها .

٢ – لم تكن أمامه المعلومات الكافية ولم تتوفر الحقائق التى يحتاج إليها .

٣ – يصعب عليه أن يتنبأ بل يؤكد أنه من الصعب على أى إنسان أن يعرف ما يمكن أن يحدث .

**الخطر وعدم التأكد :**

تتخذ غالباً القرارات التسويقية فى ظروف عدم التأكد لأن أغلب تلك القرارات تتخذ للمستقبل ، وعلى رجل التسويق – بعكس الرجل الاقتصادى – أن يجد طريقاً للتنبؤ بالمستقبل فى ظل عدم التأكد .

وكما ذكرنا من قبل ، نعرف أن الظروف البيئية التسويقية متقلبة وغير خاضعة للرقابة وتتفاعل بطريقة معقدة مما يصعب من عملية التنبؤ . كما أنه من الصعب أن نتابع آثار القرارات التى تتخذ لكى نستطيع أن نختار أحسن قرار دون أن يصاحبه نوع من الخطر .

وهناك بعض المتغيرات فى التسويق ، لا يتوفر لدى رجل التسويق عنها المعلومات أو لا معلومات على الإطلاق ولن يتوفر لديه الوقت الكافى لدراستها . وحتى إذا كان لديه فسحة من الوقت تسمح له بتجميع المعلومات الكاملة فسوف تزيد تكاليف تجميعها عن فوائدها التى تنشأ من تخفيض خطر عدم التأكد .

وحتى إذا توفرت جميع الحقائق والمعلومات فهذا لا يقضى على مشكلة عدم التأكد ولكن يحسن من فرصة التنبؤ الدقيق . يسبب النقص فى المعلومات اللازمة إلى الخطأ فى فهم المشاكل وبالتالى يسبب الكثير من أخطاء التنبؤ .

ولقد تقدمت – خاصة فى السنوات الأخيرة – طرق توفير المعلومات والحقائق أمام مدير التسويق والتى كان ينظر إليها منذ سنوات مضت أنها مستحيلة أو مكلفة . وعلى الرغم من توفر المعلومات بالطرق الفنية الحديثة فما زالت القرارات التسويقية تتخذ فى ظل عدم التأكد أو فى ظل درجة من الاحتمالات .

والمشكلة إذن تتمثل فى تحديد مقدار الخطر الذى يصاحب أى قرار يتخذ لحل مشكلة معينة . وتتخذ القرارات بشىء من الثقة عندما يفكر مدير التسويق ويحاول أن يحسب المخاطر بدلاً من أن يعمل فى الظلام .

وطالما لا يوجد فى التسويق شىء اسمه التأكد الكامل ، يجب على مدير التسويق أن يحسب الخطر قبل أن يتخذ القرار .

**تحديد المشكلة وتفهمها :**

يوافق معظم مديرى التسويق على أن تحديد المشكلة أصعب من حلها . ومن الواضح أن المديرين لن يتمكنون من التعامل مع المشاكل ويتخذون حيالها القرارات إلا عندما يكونون على علم بها وبحدودها . ولكن كيف يستطيع المدير أن يحدد المشكلة ويتفهمها ؟ قد يكون أحسن مدخل هو البحث عن المواقف التى يمكن بها تحسين طريقة الأداء . فإذا كانت ثمة طريقة لقياس الأداء وتقييمه بواسطة مقاييس ومعايير معينة فسوف يسهل تحديد المشكلة وتفهمها . ولكن قد نخطىء فى تحديد مستويات الأداء بمعنى أن تكون أكبر أو أصغر بكثير من اللازم .

وإذا كان لدى الشركة نظاماً للرقابة ينطوى على مستويات أداء محددة ، يقدر على استخدامها المديرون فى تقييم الأداء ، تصبح عملية الكشف عن المشاكل واتخاذ القرارات أسهل .

ولكن لا يمكن لنظام الرقابة – مهما كانت دقته – أن يلم بكل المشاكل . ويجب على المدير أن يستشف تلك المشاكل قبل أن تصل إلى درجة من الخطورة . ومازالت قرارات التسويق تحتاج إلى نوع من التشخيص مثلما يفعل الطبيب ، ولابد أن يكون لدى مدير التسويق القدرة على تشخيص الداء والتعرف على بعض العوارض حتى يستطيع تحديد أبعاد المشكلة وأسبابها .

كما يجب على المدير أن يتخذ من الحلول الوقائية بمعنى أن يصدر القرارات المهمة قبل أن تعم المشكلة وتصبح عويصة الحل . يجب عليه أن يكون محللاً بارعاً للمعلومات التى تصل إليه والمعلومات التى جمعت خصيصاً لإلقاء الضوء على المشكلة وعلى ظروفها .

وبناء على ما تقدم تنشأ المشكلة أمام متخذ القرار بسبب أن ثمة شىء لا يعمل بكفاءة لذلك لابد من إدراك المشكلة حسب ما تكشفه أجهزة الإنذار

المبكر ( أجهزة الوقاية ) أو بسبب ما يتصف به من مهارة وخبرة .

## التحليل المنطقي للمشكلة التسويقية :

بعدما قام المدير بالتعرف على المشكلة القائمة والظروف المحيطة به وبها ، يجب ألا ينسى أنه في حاجة إلى المعلومات التي تمكنه من التنبؤ بالآثار المباشرة للحل المختار . بمعنى آخر نحتاج إلى المعلومات لتفهم المشكلة وكذلك للتنبؤ بها كلما أمكن .

تتضمن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحليلاً منطقياً للموقف المصاحب للمشكلة . ويقول أحد الكتاب[1] إن هناك خطوات أربعة نمر عليها ونحن نقوم بالتحليل المنطقي لمشكلة معينة في ميدان الأعمال :

١ – إدراك وتحديد وتسجيل كل البدائل ( يقال لا توجد مشكلة إذا توفر بديلان على الأقل ) .
٢ – اختيار وسيلة لقياس كل بديل وفقاً للنتائج المطلوبة .
٣ – التنبؤ بالنتائج المصاحبة لكل بديل على ضوء المعايير الموضوعة للقرار .
٤ – إقامة قاعدة للقرار عن طريقها يمكن تحديد النتائج المرغوبة واختيار البدائل المرغوبة .

ويلاحظ أن هذه الخطوات تتشابه مع خطوات اتخاذ القرار عند الرجل الاقتصادي . فالرجل الاقتصادي – كما ذكرنا – يعلم بكل البدائل ثم يتنبأ بالنتائج التي تصاحب كل بديل . ويختار الرجل الاقتصادي بديلاً أو قراراً وفقاً لقاعدة معينة تضمن تنظيم النتائج المرغوبة .

يبدأ التحليل المنطقي لموقف معين مصاحب للمشكلة بتحديد الحلول

---

(1) R.E. Ball and A. A. Gilbert, «How to quantify decision making». Business Horizons, Winter 1958 PP. 73 – 79. In Basic marketing by Cundiff and Still, 1971, P. 80.

البديلة أو مجموعة من التصرفات والأفعال . يعتمد نوع القرار الذى سينتج من تطبيق الخطوات الأربعة على نجاح المدير فى إدراك جميع البدائل الممكنة ويكون بعضها واضحاً والبعض الآخر غير واضح ، يجب أن يتصف المدير بالقدرة على المبادأة لكى يتمكن من الكشف عن الحلول البديلة . أما عن خبرته السابقة فليست كافية لأن بعض الحلول التى كانت مناسبة فى الماضى قد لا تصبح كذلك فى الوقت الحالى .

كما يصعب تقليد المديرين فى الشركات الأخرى لأن لكل شركة ظروفها ، والقرارات يجب أن تنبع من الشركة . ومن المحتمل أن يعمل مديرا التسويق فى شركتين – لحل مشكلة واحدة – إلى قرارات مختلفة إذا كان على كل منهما أن يختار الحل المناسب لكل موقف وظرف .

**أهداف التسويق ، خصائص القرار :**

تنطوى الإدارة على الجهود الموجهة لتحقيق أهداف معينة . وتحدد الأهداف التى تسعى لتحقيقها طريقة الاختيار بين البدائل . تنشأ خصائص القرارات التسويقية من أهداف التسويق والتى تساعد على وزن كل قرار على حدة . فعلى فرض أنه يجب على مدير التسويق أن يختار بين سعرين لتسعير سلعة معينة فأيهما يختار . فى هذه الحالة لابد وأن يحدد مقياساً معيناً وقاعدة معينة . قد يكون أساس القرار هو الحصول على الربح ثم يحاول أن يتنبأ بالأرباح المحتملة مع كل سعر . ومن الطبيعى أن يختار السعر الذى يعتقد أنه سيزيد الأرباح . وينشأ معيار الربح الذى بنى عليه القرار من هدف الربح الذى حددته إدارة التسويق .

**( أ ) الربـــــح :**

يأخذ معيار الربح كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية الكثير من الاهتمام . ما الربح الذى نقصده : فى المدى القريب أو البعيد أم ماذا ؟ الإجابة

على ذلك هى الربح عن كل جنيه والذى يعطينا اقصى إيرادات فى المدى البعيد . وبناء عليه فإن الربح فى المدى البعيد هو معيار القرار وأقصى ربح فى المدى البعيد هو القاعدة التى يطبقها مدير التسويق وهو بصدد تحليل معظم القرارات التسويقية .

وعندما ينظر مدير التسويق للمشكلة على هذا الأساس فسوف يعالجها بطريقة رشيدة ويتلافى الوقوع فى قرارات متسرعة أو غير رشيدة . أى أن يكون قادراً على التعرف على العوامل المتصلة بالمشكلة ويتجنب النظر إلى المشكلة من زاوية حجم المبيعات أو من زاوية التكلفة منفصلة عن الربح فى المدى البعيد . والاتجاه السليم لاتخاذ القرارات الرشيدة فى التسويق هو الجمع بين حجم المبيعات والتكاليف والربح فى المدى البعيد .

**(ب) حجم المبيعـــات :**

هدف المبيعات أمام إدارة التسويق يعتبر قاعدة أخرى لاتخاذ القرارات . ومدير التسويق ينظر حديثاً إلى حجم المبيعات باهتمام أكبر كأساس للحصول على الربح وليس حجم المبيعات فى حد ذاته ، إذ أن النظرة القديمة لإدارة المبيعات كانت تؤكد على حجم المبيعات من حيث هى . والآن يرغب المدير فى زيادة المبيعات ، ولكن تلك المبيعات التى تحقق له أقصى أرباح ممكنة فى المدى البعيد . ويمثل هدف أقصى ربح فى المدى البعيد المركز الأول فى هيراركية أهداف التسويق ثم يليه هدف حجم المبيعات .

**(جـ) النمـــــو :**

يعتبر هدف النمو معيار آخر لاتخاذ القرارات التسويقية . وعندما يؤخذ معدل النمو كمعيار للقرارات التسويقية فليس من شك أن يضع مدير التسويق فى اعتباره هدف أقصى ربح فى المدة البعيدة .

ومعنى ذلك أن هدف أقصى ربح فى المدة البعيدة وهدف النمو متشابهان . ولكن لن يؤخذ معدل النمو كمعيار للقرارات فى صناعة تأخذ فى التقلص ، ويؤخذ بدلاً عنه هدف تخفيض معدل هبوط الأرباح فى المدى البعيد . ولكن يؤخذ هدف النمو فى الشركات التى تعمل فى صناعات آخذة فى النمو والاتساع .

**( د ) نصيب الشركة من السوق :**

غالباً ما تضع الشركة أهداف تسويقية تزيد عن الربح ، حجم المبيعات ، ومعدل النمو ، وتعمل بعض الشركات جاهدة للحصول على نصيب أكبر من سوق السلعة أو سوق الصناعة . وفى هذه الحالة لابد وأن تراقب الشركة قراراتها وتراجع أثر كل قرار على نصيبها من سوق السلعة .

وعلى الرغم من أن نصيب الشركة من السوق قد يكون قراراً دفاعياً إلا أنه مازال أقل من هدف الربح . وعندما تضع الشركة نصيب السوق هدفاً تسعى إليه ، يجب على الإدارة أن تفكر فى هذا على أنه نقطة وسط فى طريق الحصول على أكبر ربح فى المدى البعيد .

**معيار الربح كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية :**

نظراً لأن هدف الربح فى المدى البعيد يعتبر معياراً هاماً لاتخاذ القرارات التسويقية ، ويجب على مدير التسويق أن يتعرف على طبيعة العلاقة بين الربح وبين البنود الأخرى التى تظهر فى حساب الأرباح والخسائر . والهدف هنا هو توضيح كيف يمكن استخدام حساب الأرباح والخسائر فى تحليل مشاكل التسويق وفى اتخاذ القرارات .

يعتمد حساب الأرباح والخسائر فى أى منشأة ( تجزئة ، جملة ، مصنع ) على معادلتين معروفتين :

١ - المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة = إجمالى الربح .
٢ - إجمالى الربح - النفقـــــات = صافى الربح .

ولكنى نوضح كيف يستطيع مدير التسويق أن يعتمد على المفردات التى تأتى فى حساب الأرباح والخسائر فى تحليل المشاكل وفى اتخاذ القرارات نقدم المثال التالى :

نفترض أن مدير التسويق يرغب فى تقسيم رجال البيع إلى مجموعتين تختص كل منها فى تصريف سلعة واحدة فقط . ونفترض أنه اعتمد على معيار الربح كأساس للقرار وأقصى ربح فى المدى البعيد كقاعدة للقرار . والآتى بعض التساؤلات التى يجب أن يأخذها فى الحسبان عندما يتخذ القرار :

١ - ما أثر القرار على حجم المبيعات خاصة بعد تقسيم رجال البيع على أساس نوع السلعة ؟
٢ - إلى أى مدى يستطيع رجال البيع الاتصال بالعملاء بعد هذا القرار وما أثر ذلك على المبيعات الكلية ؟
٣ - هل سيؤثر التغيير فى حجم المبيعات على نفقة البضاعة المباعة وكيف ؟
٤ - لنفرض أن النفقات زادت بسبب هذا القرار فما أثر ذلك على إجمالى الربح ؟
٥ - ما أثر القرار على حجم المبيعات ، تكلفة البضاعة المباعة ، إجمالى الربح ، على النفقات إذا لم يقسم رجال البيع وفقاً للطريقة المقترحة ؟
٦ - هل هناك بعض البدائل الأخرى بجانب هذا البديل المقترح ( ولتسهيل هذا المثال نفترض أنه لا توجد بدائل ) .

كنقطة بداية يحتاج مدير التسويق إلى بعض الأرقام لتقسيم ما جاء فى حـ/ الأرباح والخسائر عن السنة الماضية وفقاً لنوعين من السلع . لنفترض أن الحسابات قد قدمت إليه الكشف أو الحساب الآتى :

| | السلعة أ | السلعة ب | المجموع |
|---|---|---|---|
| المبيعـــات | ٦٠٠٫٠٠٠ | ٤٠٠٫٠٠٠ | ١٫٠٠٠٫٠٠٠ |
| – تكلفة البضاعة | ٣٥٠٫٠٠٠ | ٣٠٠٫٠٠٠ | ٦٥٠٫٠٠٠ |
| إجمالى الربح | ٢٥٠٫٠٠٠ | ١٠٠٫٠٠٠ | ٣٥٠٫٠٠٠ |
| – النفقـــات | ١٨٠٫٠٠٠ | ٧٠٫٠٠٠ | ٢٥٠٫٠٠٠ |
| صافى الربـــح | ٧٠٫٠٠٠ | ٣٠٫٠٠٠ | ١٠٠٫٠٠٠ |

وعندما وصلت هذه الأرقام إلى مدير التسويق ، استخدمها فى اتخاذ قرار بشأن تقسيم رجال البيع ، وقدم للإدارة العليا بديلين على ضوء نتائج الأعمال وهما :

١ – الاستمرار فى الاعتماد على مجموعة واحدة من رجال البيع .
٢ – تقسيم رجال البيع إلى مجموعتين كل مجموعة تختص بتوزيع سلعة معينة .

والآتى : البديلان اللذان قدمهما مدير التسويق مع بعض الأرقام التوضيحية :

**البديل الأول** : الاستمرار فى الاعتماد على مجموعة واحدة من رجال البيع .
مشروع متوسط نتائج الأعمال السنوية :

| | السلعة أ | السلعة ب | المجموع |
|---|---|---|---|
| قيمة المبيعـــات | ٦٥٠٫٠٠٠ | ٤٢٠٫٠٠٠ | ١٫٠٧٠٫٠٠٠ |
| – تكلفة البضاعة المباعة | ٣٧٥٫٠٠٠ | ٣١٥٫٠٠٠ | ٦٩٠٫٠٠٠ |
| إجمالى الربـــح | ٢٧٥٫٠٠٠ | ١٠٥٫٠٠٠ | ٣٨٠٫٠٠٠ |
| – النفقـــات | ٢٠٠٫٠٠٠ | ٧٥٫٠٠٠ | ٢٧٥٫٠٠٠ |
| صافى الربـــح | ٧٥٫٠٠٠ | ٣٠٫٠٠٠ | ١٠٥٫٠٠٠ |

**البديل الثانى** : مجموعتان من رجال البيع - مشروع متوسط نتائج الأعمال السنوية .

| | السلعة أ | السلعة ب | المجموع |
|---|---|---|---|
| قيمة المبيعـــات | ٧٥٠٫٠٠٠ | ٦٠٠٫٠٠٠ | ١٫٣٥٠٫٠٠٠ |
| - تكلفة البضاعة المباعة | ٤١٠٫٠٠٠ | ٤٤٠٫٠٠٠ | ٨٥٠٫٠٠٠ |
| إجمالى الربـــح | ٣٤٠٫٠٠٠ | ١٦٠٫٠٠٠ | ٥٠٠٫٠٠٠ |
| - النفقـــــات | ٢٨٠٫٠٠٠ | ٩٠٫٠٠٠ | ٣٧٠٫٠٠٠ |
| صافى الربـــح | ٦٠٫٠٠٠ | ٧٠٫٠٠٠ | ١٣٠٫٠٠٠ |

وبمقارنة هذين البديلين بنتائج الأعمال عن السنة السابقة ، يضع مدير التسويق أساساً للتفكير بصرف النظر عن البديل الذى يختاره ، ويتضح أن مجموع المبيعات وصافى الأرباح ستزيد عن ذى قبل . وفى ظل البديل الثانى - كما يتوقع - ومع الاعتماد على رجال بيع متخصصين ، سوف ينتج عنه ليس فقط زيادة فى المبيعات الكلية ولكن زيادة فى المبيعات من كل مجموعة من السلع خاصة بالنسبة للمجموعة ب . وفى هذه الحالة بالذات لن تختلف بشكل ملحوظ النسبة بين تكلفة البضاعة المباعة إلى المبيعات لكلا المجموعتين فى ظل البديلين ولكن الاختلاف الكبير يظهر فى قائمة التكاليف حيث يتضح أنه بالنسبة للمجموعة أ فى البديل أ تزيد المبيعات من ٦٠٠٫٠٠٠ جنيه إلى ٦٥٠٫٠٠٠ جنيه أى بما يوازى ٨٪ وتسبب زيادة فى النفقات بنسبة ١١٪ . ولكن فى ظل البديل الثانى فإن زيادة المبيعات بمعدل ٢٥٪ من ٦٠٠٫٠٠٠ جنيه إلى ٧٥٠٫٠٠٠ جنيه يتطلب أكبر من ٦٠٪ زيادة فى النفقات . وفى حالة مجموعة السلعة أ فإن الجهد الصافى للتغيير فى العلاقة بين النفقات والمبيعات هى لزيادة صافى الربح لمستوى مبيعات ٦٥٠٫٠٠٠ جنيهاً وتخفيضها إلى مستوى مبيعات ٧٥٠٫٠٠٠ جنيهاً . ولو قارنا هذا بما يحدث لمجموعة السلعة ب فإن الزيادة فى النفقات وتكلفة البضاعة المباعة سوف تلغى أى ربح تصل إليه عندما ترتفع المبيعات من ٤٠٠٫٠٠٠ إلى ٤٢٠٫٠٠٠ جنيه ، ولكن

إذا زادت المبيعات إلى ٦٠٠٫٠٠٠ جنيه تزيد النفقات بنسبة أقل وتزيد الأرباح الصافية إلى أكثر من الضعف .

فطالما كان الربح فى الأجل هو قاعدة القرار ، فسوف يتخذ مدير التسويق البديل ويكون تحركه التالى هو أن يحدد ما يجب عمله لتخفيض النفقات فى مجموعة السلعة ب . ويتضح من التقديرات أنه من الصعب تخفيض النفقات وزيادة الأرباح إذا بقيت المبيعات أقل من ٧٥٠٫٠٠٠ جنيه . وقد يحدث هذا أو لا يحدث ولكن يتطلب الأمر الكثير من الدراسة والتحليل .

**ظاهرة عدم التأكد واتخاذ القرارات التسويقية :**

يحتاج مدير التسويق إلى التعرف على بعض العناصر المكونة للقرار ، وهذه هى : سعر البيع ، حجم وحدة البيع ، تكلفة البضاعة المباعة على أساس الوحدة ، نفقة الوحدة الواحدة ويمكن أن تأخذ هذه العوامل شكل المعادلات الآتية :

١ – سعر بيع الوحدة × حجم المبيعات = حصيلة المبيعات بالجنيهات .
٢ – تكلفة البضاعة المباعة للوحدة × حجم المبيعات = تكلفة البضاعة المباعة بالجنيهات .
٣ – تكلفة الوحدة الواحدة × حجم المبيعات = إجمالى التكاليف بالجنيهات .
٤ – قيمة المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة = إجمالى الربح .
٥ – إجمالى الربح – النفقات = صافى الربح .

يحتاج متخذ القرار إلى أربعة تقديرات : عن سعر الوحدة المباعة ، تكلفة الوحدة المباعة ، النفقات للوحدة ، حجم المبيعات . ويصل إلى هذه التقديرات عن طريق التنبؤ بها . وعلى الرغم من دقة الطرق المستخدمة فى التنبؤ ، هناك احتمال الخطأ فى الوصول إلى هذه التقديرات . وبالتالى كان على مدير التسويق أن يبحث عن طريقة لكى يعالج التنبؤ بها . وعلى الرغم من دقة

الطرق المستخدمة فى التنبؤ ، هناك احتمال الخطأ فى الوصول إلى هذه التقديرات . وبالتالى كان على مدير التسويق أن يبحث عن طريقة لكى يعالج بها مشكلة عدم التأكد .

ومن أهم الطرق المستخدمة لعلاج مشكلة الاحتمالات هى طريقة توزيع الاحتمالات .

نفترض أن مدير التسويق يطلب من مدير البحوث أن يعد تنبؤات عن متوسط المبيعات السنوية لمنتج جديد تفكر الشركة فى تقديمه إلى السوق . يعطى مدير التسويق تعليماته إلى الباحثين أن يجربوا سعرين ، السعر الأول هو ١٥٠ر١ جنيه والسعر الثانى هو ٢٥٠ر١ . ويلاحظ أن قاعدة القرار هنا لا يمكن أن يكون الفرق فى الربح الصافى طالما أن الشركة ليس لديها خبرة سابقة بالمنتج الجديد .

ولهذا السبب يستخدم مدير التسويق معيار الإضافة ( لصافى الربح والنفقة الثابتة ) عند اتخاذ القرار والذى يعرف بأنه إجمالى الربح - النفقات المتغيرة الكلية . وسوف تظهر هذه النفقات المتغيرة عند دخول السلعة الجديدة وتتضمن بعض البنود مثل تكلفة الإعلان ومرتبات رجال البيع المعينين خصيصاً لتوزيع السلعة الجديدة . فيقوم مدير التسويق بتقييم البديلين للسعر على ضوء ما يضاف إلى صافى الربح والنفقات الثابتة . ولقد قدم إلى مدير التسويق الآتى :

( أ ) إذا كان السعر ١٥٠ر١ جنيه

| نسبة الاحتمالات | والمبيعات |
| --- | --- |
| ٥ ٪ | ٠٠٠ر٥٠ وحدة |
| ٨٠٪ | ٠٠٠ر٥٠ - ٠٠٠ر١٠٠ وحدة |
| ١٥٪ | ٠٠٠ر١٠٠ - ٠٠٠ر١٥٠ وحدة |

(ب) وإذا كان السعر ١٫٢٥٠ جنيه

| | |
|---|---|
| ٣٠٪ | ٠ – ٥٠٫٠٠٠ وحدة |
| ٦٥٪ | ٥٠٫٠٠٠ – ١٠٠٫٠٠٠ وحدة |
| ٥ ٪ | ١٠٠٫٠٠٠ – ١٥٠٫٠٠٠ وحدة |

وبمعنى آخر إذا حدد السعر بـ ١٫١٥٠ جنيه فهناك ٨٠ فرصة من ١٠٠ أن تكون المبيعات ما بين ٥٠٫٠٠٠ – ١٠٠٫٠٠٠ وحدة . ويلاحظ أن هناك ٢٠ فرصة من ١٠٠ تكون فيها المبيعات إما أعلى أو أقل من هذا المعدل . وبالمثل إذا حدد سعر الوحدة ١٫٢٥٠ جنيه هناك ٦٥ فرصة من ١٠٠ تكون فيها المبيعات ما بين ٥٠٫٠٠٠ – ١٠٠٫٠٠٠ وحدة ، ٣٥ فرصة من ١٠٠ تكون المبيعات فيها إما أعلى أو أقل من هذا المعدل . وبالتالى فإن خطر أن تخرج المبيعات من هذا المعدل ستكون أكبر فى سعر ١٫٢٥٠ جنيه عن سعر ١٫١٥٠ جنيه .

وقبل أن يتمكن مدير التسويق أن يقيم هذين السعرين وفقاً لمعيار الإضافة يحتاج إلى بعض التقديرات ، فهو يحتاج إلى تقديرات من تكلفة البضاعة المباعة عن الوحدة ، والنفقات المتغيرة للوحدة لمستويات مختلفة للمبيعات . لذلك يسأل مدير الحسابات أن يعطيه هذه التقديرات لمبيعات فى حجم ٢٥٫٠٠٠ وحدة ، ٧٥٫٠٠٠ وحدة ، ١٢٥٫٠٠٠ وحدة . ولكى نبسط هذا المثال نفترض أن المحاسب يستطيع أن يقدم إليه هذه التقديرات بكل تأكيد . فيقدر أن التكلفة المتغيرة للوحدة تصل إلى ٢٠ قرش فى ظل الأحجام الثلاثة ويقدر أن تصل تكلفة البضاعة المباعة للوحدة إلى ٧٠ قرش لمبيعات فى حجم ٢٥٫٠٠٠ وحدة ، ٦٠ قرش لمبيعات فى حجم ٧٥٫٠٠٠ وحدة ٥٠ قرش لمبيعات فى حجم ١٢٥٫٠٠٠ وحدة .

ووفقاً للمعلومات التى وصلت إلى مدير التسويق من مدير البحوث

ومدير الحسابات ، يستطيع أن يستمر فى حساباته وعليه أن يحسب الإضافة المحققة على أساس كل سعر لكل مستوى مبيعات ويمكن توضيح الحسابات فى الآتى :

( الوحدات × السعر ) − ( الوحدات × تكلفة البضاعة المباعة للوحدة ) − ( الوحدات × النفقة المتغيرة للوحدة = الإضافة قبل أن نأخذ الاحتمالات ( عدم التأكد ) فى الحسبان .

(٢٥ر٠٠٠ × ١ر١٥٠) − (٢٥ر٠٠٠ × ر٧٠) − (٢٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٦٢٥٠ جنيه
(٧٥ر٠٠٠ × ١ر١٥٠) − (٧٥ر٠٠٠ × ر٦٠) − (٧٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٢٦٢٥٠ جنيه
(١٢٥ر٠٠٠ × ١ر١٥٠) − (١٢٥ر٠٠٠ × ر٥٠) − (١٢٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٥٦٢٥٠ جنيه
(٢٥ر٠٠٠ × ١ر٢٥٠) − (٢٥ر٠٠٠ × ر٧٠) − (٢٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٨٧٥٠ جنيه
(٧٥ر٠٠٠ × ١ر٢٥٠) − (٧٥ر٠٠٠ × ر٦٠) − (٧٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٣٣٧٥٠ جنيه
(١٢٥ر٠٠٠ × ١ر٢٥٠) − (١٢٥ر٠٠٠ × ر٥٠) − (١٢٥ر٠٠٠ × ر٢٠) = ٦٨٧٥٠ جنيه

والخطوة التالية أن يأخذ فى الحسبان عدم التأكد بخصوص حجم المبيعات والتى حصل عليها من قسم البحوث .

ولهذا الغرض يكون مناسباً أن نستخدم المصفوفات كما تظهر فى الجدول الآتى :

فى المصفوفة الأولى والرابعة ، يكتب مدير التسويق نسبة الاحتمالات التى تمثل مستوى المبيعات التى تصاحب السعرين المقترحين . وفى المصفوفة الثانية والخامسة يدرج الأرقام عن الإضافة المحتملة ثم يضرب رقم الإضافة فى المصفوفة الثانية فى نسبة الاحتمال فيما قبلها مباشرة فى المصفوفة الأولى ويكرر هذه العملية عن الأرقام فى المصفوفة الخامسة والنسبة فى المصفوفة الرابعة .

ويدرج نتيجة الحساب فى مصفوفة ٣ ، ٦ . بعد ذلك يضيف مدير التسويق المصفوفة الثالثة والسادسة أفقياً − ويضع المجموع فى الجانب الأيسر من المصفوفة . فمعيار القرار هو الإضافة وقاعدة القرار فى هذا المثال هو أن نختار سعر البيع الذى يعطى أقصى إضافة ممكنة .

| المبيعات المتنبأ بها | ٢٥٠٠٠ر٠<br>٠-٥٠٠٠٠ر٠ | ٧٥٠٠٠ر٠<br>٥٠٠٠٠ر٠-١٠٠٠٠٠ر٠ | ١٢٥٠٠٠ر٠<br>١٠٠٠٠٠ر٠-١٥٠٠٠٠ر٠ | التوقعات |
|---|---|---|---|---|
| ١ - احتمالات مستوى المبيعات في حالة السعر ١٥٠ر١ جنيه | ٠٥ر | ٨٠ر ٨, | ١٥٠ر | |
| ٢ - الإضافة في سعر ١٥٠ر١ | ٦٢٥٠ جنيهاً | ٢٦٢٥٠ جنيهاً | ٥٦٢٥٠ جنيهاً | |
| ٣ - ١ × ٢ | ٣١٢ر٥٠ جنيهاً | ٢١٠٠٠ جنيهاً | ٨٤٣٧ر٥ جنيهاً | المجموع ٢٩٧٥٠ جنيه |
| ٤ - احتمالات مستوى المبيعات في حالة السعر ٢٥٠ر١ جنيه | ٣٠ر | ٦٥ر | ٠٥ر | |
| ٥ - الإضافة في سعر ٢٥ر١ جنيه | ٨٧٥٠ جنيهاً | ٣٣٧٥٠ جنيهاً | ٦٨٧٥٠ جنيهاً | |
| ٦ - ٤ × ٥ | ٢٦٢٥ جنيهاً | ٢١٩٣٧ر٥٠ جنيهاً | ٣٤٣٧ر٥٠ جنيهاً | المجموع ٢٨٠٠٠ جنيه |

وبمقارنة النتائج فى الخانة الأخيرة من اليسار ، فإن توقع أكبر إضافة هى فى حالة سعر ١٫١٥٠ جنيه أكثر من سعر ١٫٢٥٠ جنيه . وبالتالى يتخذ مدير التسويق قراراً بسعر ١٫١٥٠ جنيه .

ويمكن استخدام هذا المدخل مع بعض التعديل كما جاء فى المثال السابق فى العديد من القرارات التسويقية . فالحاجة الأساسية لاستخدامها هى :

١ - إمكانية الوصول للأرقام .
٢ - الوصول إلى نتيجة على ضوء احتمالات حدوثها .

من هذا المثال رغم طوله ، إلا أنه مبسط ، والشىء الذى يمكن أن نخرج به هو أن طبيعة هذا المدخل يعطينا طريقة فنية لأخذ الاحتمالات وعدم التأكد فى الحسبان عند اتخاذ القرار .



## الفصل الحادى عشر

# استراتيجية التســـــويق



تعتبر استراتيجية التسويق قلب خطة التسويق التى يقوم مدير التسويق باتباعها . تعتمد الاستراتيجية على تحليل للموقف وعلى أهداف الشركة فالاستراتيجية هى الطريقة التى بها يمكن تحقيق تلك الأهداف

وعلى الرغم من اختلاف استراتيجية التسويق باختلاف القطاعات السوقية المختلفة ، فإننا سنبدأ بوضع استراتيجية تسويقية على فرض أن جميع القطاعات السوقية متجانسة ، ثم ننتقل بعد ذلك إلى فرض آخر وهو أن ثمة اختلافات بين القطاعات السوقية المختلفة .

ونحن بصدد وضع استراتيجية تسويقية ، يجب على مدير التسويق أن يعرف طريقة استخدام أدوات التسويق المتوفرة تحت يديه لتحقيق هدف محدد سلفاً . تنقسم المتغيرات التى يعمل فى ظلها مدير التسويق - وهو بصدد وضع استراتيجية تسويقية - إلى نوعين متغيرات يستطيع أن يتحكم فيها ويستطيع أن يخضعها للرقابة ، وأخرى تخرج عن نطاق الرقابة والتحكم فمثلاً يستطيع أن يقرر هل سيعلن أو لا وما هى المبالغ التى سيخصصها لإعلاناته ؟ وعليه كذلك أن يتخذ قرارات عن أنواع السلع وخطوط الإنتاج ، طريقة التوزيع ، أسس التسعير ، ترويج المبيعات

يستطيع أن يجمع كل هذه الموضوعات داخل برنامج تسويقى بطريقة أو بأخرى

عندما يبدأ مدير التسويق بإعداد الاستراتيجية ، يواجه بالعديد من

القيود والصعوبات القائمة فى البيئة المحيطة والتى يعمل فيها والتى سوف يطبق فيها الاستراتيجية التى يقترحها . فمثلاً هو مقيد بطلب المستهلكين فى أسواق معينة ، لذلك لابد وأن تتناسب استراتيجيته مع تلك الظروف وإلا لن يكتب لها النجاح المنشود . أما عن المنافسة التى يواجهها مدير التسويق فهى أمر واقع كما هى حقيقة ولها تأثير بالغ على ما يستطيع أن يفعله وما لا يستطيع . وهناك القيود القانونية التى تقيد من حريته فى التصرف وبالتالى يجب عليه أن يؤقلم نفسه واستراتيجيته مع طلبات الموزعين والوسطاء والذين سوف توزع السلعة عن طريقهم . كما يمكن للطاقات المتوفرة والإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية أن تقيد كذلك من فرص المبيعات أو أن تغير من الاستراتيجية بغية الوصول إلى مبيعات أكبر .

تعنى استراتيجية التسويق بعلاج وتطويع المتغيرات التى يستطيع مدير التسويق التحكم فيها مع المتغيرات الأخرى التى لا يستطيع أن يراقبها . والمتغيرات التى يستطيع أن يراقبها ويتحكم فيها - وفقاً لمصالحه ومصالح المنشأة - هى المتغيرات الداخلية فى استراتيجية التسويق وقد يطلق عليها عناصر الاستراتيجية . أما المتغيرات الأخرى فهى متغيرات البيئة المحيطة التى يعمل فيها .

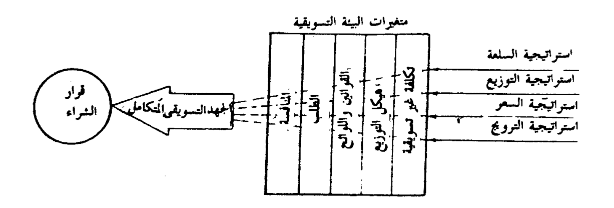
وهذه المتغيرات الأخيرة تعتبر من الخيارات المتاحة أمام الاستراتيجية التى يقوم بإعدادها وهو ما يوضحه الشكل القادم ( شكل ١١-١ ) .

**أولاً - متغيرات البيئة :**

هناك الكثير من المتغيرات يصعب الرقابة عليها ولكنها تتحكم بدورها فى استراتيجية التسويق . وسوف نتعرض إلى البعض منها فيما يلى :

**( أ ) الطـــلب :**

لا يمكن خلق طلب على السلع والخدمات عن طريق الأنشطة التسويقية




( شكل ١١-١ )

المصـدر : Rewoldt, Scott and Warshaw, «Introduction to marketing management». Irwin, 1973, P. 32.

التى يقوم بها المشروع ، ولكن الذى يخلق الطلب هو حاجات المستهلكين ورغباتهم . ويحدد الطلب قوى معينة مثل الدخل ، السلوك ، الوقت وغيره . إلا أنه يمكن الاعتماد على استراتيجية التسويق بقصد تحويل هذا الطلب المحتمل إلى طلب فعلى وذلك بتقديم السلعة بطريقة تتفق مع الحاجات والرغبات .

هناك الكثير من النقد الاجتماعى يوجه إلى أنشطة التسويق بصفة عامة ونشاط الإعلان بصفة خاصة . يقال إن البائعين والمنتجين قادرون – عن طريق الطرق التسويقية الحديثة – على إغراء المستهلكين على شراء سلع لا يحتاجونها أو يرغبون فيها . ولكن هناك شيء من المبالغة فى هذا القول وللتدليل على ذلك : هناك الكثير من محاولات الشركات الصناعية فى دفع سلع جديدة لا يقبل عليها المستهلكون بل يعرضون عنها نهائياً وليس ثمة أمل أن يغيروا من اتجاههم .

مثال آخر لحملات الضخمة ضد التدخين فهل كان لها الأثر

المطلوب فى الإقلاع عن التدخين أو حتى فى استمرار الطلب على ما هو عليه ؟ بمعنى آخر إن توزيع السلع والخدمات سوف يكون أسهل لو أمكن الرقابة على الطلب والتحكم فيه .

وكل ما يمكن أن يفعله التسويق هو تحويل أو تعديل الطلب لكى يسير فى اتجاهات معينة . إلا أن التكاليف المطلوبة لإحداث مثل هذا التعديل أو التطوير هى تكلفة عالية جداً ولذلك يجد رجال التسويق أنه من الأسهل – وهم بصدد إعداد استراتيجية التسويق – محاولة التأقلم مع الطلب القائم . وإذا كان هدف المنشأة هو الوصول بالأرباح إلى أقصى ما يمكن ، فلابد أن تنظر إلى الطلب على أنه أحد المتغيرات التى يصعب التحكم فيها أو الرقابة عليها .

**(ب) المنافســــة :**

تؤثر المنافسة الحالية والمستقبلة فى تخطيط استراتيجية التسويق . قد يسيطر أحد المنافسين على سوق معين أو طلب معين ، بحيث يكون من المتعذر على منافس آخر أو منتج جديد أن يحصل ولو على نصيب بسيط من السوق ، وحتى لو أمكن فلن يكون إلا بتكاليف باهظة . وعندما يزيد عدد المتنافسين تصبح إمكانية الحصول على نصيب مناسب من سوق السلعة عملية محدودة أو إمكانية محدودة . وعندما يواجه منشآتنا منافسة آتية من استراتيجية منافس آخر ، فقد يكون من الأنسب أن نغير من استراتيجيتنا حتى لا نصل إلى مرحلة المواجهة المباشرة فى هذا السوق .

يجب على مدير التسويق – وهو بصدد إعداد الاستراتيجية – أن يتطلع إلى احتمالات التغير فى الظروف المحيطة فمثلاً يتساءل عما يحدث لو قام بكذا أى ماذا سيكون عليه موقف المنافسين وكيف يتجاوبون مع هذا القرار ، وما الوقت الفاصل بين قرارانا وقرار المنافسين وتحركهم مما يقلل من فرصة التحرك أمامنا ؟ كيف نستطيع أن نغير من استراتيجيتنا بقصد تخفيض قدرة المنافس على

التحرك فى اتجاهنا ؟ مثال ذلك فى صناعة السيارات فمما لا شك فيه أن فرصة الربح أمام شركة تقدم سيارة جديدة ستكون أكبر خاصة إذا تعذر على بقية الشركات أن تجاريها فى تقليد هذا التصميم إلا بعد فترة طويلة من الوقت . فى بعض الحالات فإن مجرد التهديد أو الانتقام كفيل بأن يوقف تطبيق استراتيجية جديدة . كما أن حالة الاحتمالات وعدم التأكد التى تحيط بالتجاوب المحتمل للمنافسين ستؤدى إلى تعقيد تخطيط الاستراتيجية .

باختصار يجب على مخططى استراتيجية التسويق أن يهتموا بطبيعة ونطاق المنافسة سواء الحالية أو المستقبلة فى تحديد تصرفاتهم وقراراتهم .

**(جـ) هيكل التـوزيع :**

تصل السلعة والخدمات إلى الأسواق التى تحتاجها من خلال هيكل التوزيع القائم . ومن المعروف – حسب ما عرضناه فى مدخل المنشآت – أن هناك أشكالاً عديدة تعمل سواء فى نطاق الجملة أو التجزئة .

وحتى بالنسبة لتوزيع سلعة استهلاكية مثل السيارة ، تستطيع الشركة المنتجة – فى أول وهلة – أن تقترح التوزيع بنفسها دون الاستعانة بالوكالات أو الموزعين . ولكن يتضح أن هذا القرار سيكلف كثيراً وغير مناسب وبالتالى ستتحول الشركة تلقائياً إلى التوزيع من خلال الموزعين والوسطاء المتخصصين . لذلك يجب علينا ونحن نقول بتخطيط استراتيجية التسويق أن نضع الآتى فى الاعتبار :

١ – توفر أو عدم توفر قنوات توزيع مناسبة .
٢ – قدرة المنشأة أو تتعامل مع منافذ توزيع غير تلك المتوفرة .
٣ – قوة الطلب وقدرته على تغطية نفقات التوزيع عند استخدام أى طريقة .
٤ – المنافسة القائمة بين الوسطاء والموزعين وأثر ذلك على توزيع السلعة .
٥ – الاتجاهات فى منشآت التوزيع والتى ستؤثر فى توزيع السلعة .

٦ - المتطلبات التى تفرضها طريقة التوريع مثل الإعلان ، البيع الشخصى وترويج المبيعات .

وقد يصادف المنتج الكثير من المشاكل عندما يقبل الموزع توزيع سلعته - خاصة فى حالة السلعة الجديدة - حيث يفضل الموزع السلعة التى يعتقد أنها ستحقق له أرباحاً ضخمة ويستبعد السلع التى يشك فى إقبال المستهلكين عليها ومنها طبعاً السلع الجديدة التى يحتمل أن تؤدى إلى تحويل الطلب عن السلع القديمة المستقرة إلا إذا صادف الموزع إصراراً من جانب المستهلكين .

**( د ) القوانين واللوائـــح :**

تصدر الحكومات فى الكثير من الدول التشريعات واللوائح بقصد حماية المستهلك والدفاع عن مصالحه ، ومن أمثلة ذلك القوانين التى تحرم التفرقة بين المشترين . وطبيعى سوف يضطر البائع أن يتجه وجهة أخرى مثل إنتاج أنواع من السلع بمواصفات مختلفة يمكن أن تجذب أنظار المستهلكين فى قطاعاتهم المختلفة . وقد يختار المنتج وكيلاً وحيداً لتوزيع سلعته حتى يكون متخصصاً له ومتخصصاً فى دفع سلعته ، ولكن تحرم بعض القوانين فى بعض الدول التعامل بهذه الطريقة ووفقاً لاتفاقات الوكالة الوحيدة . هناك قوانين تنظم طريقة التغليف والبيانات المكتوبة على الأغلفة حماية للمستهلك الذى يجهل الكثير من المعلومات الفنية عن السلعة .

**(هـ) التكاليف غير التسويقية :**

ونحن بصدد تخطيط استراتيجية التسويق ، سنجد بعض التكاليف غير التسويقية مثل تكلفة الإنتاج وغيرها تمثل قيداً أمام الاستراتيجية التى يمكن التقدم بها .

فمثلاً إذا كانت تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة ١٠٠ جنيه ، وعندما

نضيف إليها النفقات الإضافية وتكاليف التسويق فلابد من تسعير السلعة بأكثر من ١٠٠ جنيه ، وهذا الفرق يعادل على الأقل مثل هذه التكاليف . وقد تجبرنا زيادة النفقة الفنية والإنتاجية إلى إعادة النظر فى خطة التسعير والتأكيد على بعض العناصر الأخرى للمزيج التسويقى .

**ثانياً : متغيرات استراتيجية التسويق :**

عند تشكيل استراتيجية التسويق ، يدرس البائع المتغيرات التى يستطيع التحكم فيها بقصد أن يهتدى إلى المدخل الأمثل إلى هدفه . وتنقسم تلك المتغيرات إلى : ١ - السلعة ٢ - التوزيع ٣ - السعر ٤ - الترويج . وقبل أن نضمن استراتيجية التسويق هذه المتغيرات - أو العناصر - سنقوم بشرح موجز لكل منها .

**( أ ) السلعـــة :**

إذا أخذنا بالمفهوم الضيق المحدود للتسويق على أنه يتضمن جميع الأنشطة التى تعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ، يجب أن ننظر فى هذه الحالة إلى السلعة على أنها متغير لا يمكن التحكم فيه ونحن بصدد وضع استراتيجية التسويق . ولكن فى الحقيقة نجد أن السلعة هى إحدى المتغيرات التى يمكن التحكم فيها حيث يمكن تطوير وتعديل السلعة بطرق شتى إلى الأحسن بقصد تحقيق هدف محدد . يمكن تغيير السلعة من حيث : الجودة ، الحجم ، الشكل ، اللون ، التشكيلة وغيرها .

تعمل الشركات المنتجة بهدف خدمة المستهلك ولا تعمل بهدف بيع سلعة معينة تفرضها على جماعات المستهلكين . وإذا أمكن تحسين خدمة المستهلك عن طريق إسقاط أو إقصاء سلعة ما من خط المنتجات فلابد وأن يحدث ذلك ، وإذا أمكن تقديم سلعة جديدة إلى تسهيل تحقيق الأهداف فيجب إضافتها إلى بقية المنتجات .

(ب) التوزيـــع :

يستطيع مخطط استراتيجية التسويق أن يختار بين الطرق المختلفة لتوزيع السلعة فى المناطق البيعية المختلفة . عليه أن يختار المنطقة الجغرافية التى يطرح فيها منتجاته والمناطق الأخرى التى لن يوزع فيها . يجب عليه أن يقرر ما إذا كان من الأحسن أن يوزع مباشرة إلى متاجر التجزئة أو يعمل من خلال متاجر الجملة أولاً ثم بعدها التجزئة . وإذا اختار الطريق الثانى فعليه أن يقرر أى شكل من تجار الجملة وأى عدد منهم ؟ وكيف سيعمل مع تلك المنشآت التى اختارها بطريقة تضمن الفعالية ؟ وما درجة الرقابة التى يفرضها على الموزعين الذين اختارهم ؟ هذه - وغيرها كثير - هى القرارات التى يتخذها مدير التسويق وهو بصدد اختيار طريق التوزيع .

(جـ) الســـعر :

يعتبر سعر السلعة من الاعتبارات أو القوى التى يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة . وقد يرى البائع أن ينافس على أساس السعر . وبالتالى يبيع إنتاجه بسعر أقل من المنافسين . أو عكس ذلك قد يختار طريق إنتاج سلعة ذات جودة ممتازة ثم يعرضها بسعر مرتفع نسبياً يتفق مع فرق الجودة . يستطيع أن يمنح أنواعاً من الخصم حسب الحالات مثل الخصم التجارى وخصم الكمية أو يبيع منتجاته بأسعار متفاوتة .

ولا نستطيع أن ننظر إلى تحكم المنتج والبائع فى السعر على أنه تام ونهائى ذلك لأن استراتيجية السعر مقيدة بعامل التكاليف كما أن عوامل الطلب والمنافسة تحدد مدى قبول السوق للسلعة .

(د) الترويـــج :

قد يقرر مديرو التسويق استخدام بعض أدوات الترويج بكميات مختلفة وبمزيج مختلف . قد يعتمد رجل التسويق على الإعلان كطريقة أساسية

للاتصال بالمستهلكين ، أو قد يستعين بالإعلان لكى يدعم الأشكال الأخرى من الاتصال . وعند اختيار طريقة الإعلان قد يختار الراديو أو التلفزيون أو الصحف أو المجلات . وقد يفضل رجل تسويق آخر الاعتماد على جهود رجال البيع وتوزيعهم على مختلف الأسواق والمناطق . وفى أحيان كثيرة تتهيىء الفرصة أمام مدير التسويق أن يختار بين الإعلان وبين البيع الشخصى أو يجمع بينهما عندما يخطط استراتيجية التسويق .

**المقارنة بين استراتيجيات التسويق :**

ينظر البعض إلى تخطيط استراتيجية التسويق على أنه فن أكثر منه علم ، والقدرة على الابتكار هى من أهم أسباب النجاح . وعندما تتشكل استراتيجية التسويق وفقاً للقوى والمتغيرات غير المتحكم فيها داخل البيئة التسويقية ، هناك أنواع من استراتيجيات التسويق تتفق مع الموقف القائم . بمعنى أن استراتيجية تسويق سلعة استهلاكية معمرة تختلف عن استراتيجية تسويق أنواع أخرى مثل المواد الغذائية . أى باختلاف أنواع السلع المتداولة . هناك اختلافات بين الاستراتيجيات التى تتبعها الشركات المختلفة باختلاف أنواع السلع المتداولة ، ورغم ذلك فما زال الأمر ممكناً أن نتحدث عن استراتيجية عامة للتسويق يمكن أن تكون نموذجاً لمجموعة معينة من السلع . مثال ذلك استراتيجية تجمع تسويق السلع التى تعتمد على التوزيع الشامل والتغطية الشاملة للسلعة ( عن طريق عدد كبير من تجار التجزئة ) مثل المواد الغذائية ، بينما توضع استراتيجية أخرى لتوزيع السلع الاستهلاكية المعمرة ( السيارات والأجهزة الكهربائية المنزلية ) التى توزع عن طريق ما يطلق عليه التوزيع الانتقائى أو المحدد بواسطة عدد مختار من تجار التجزئة .

وسوف نقدم فى هذا الجزء الخطوط العريضة لاستراتيجية التسويق ، وسنقارن بين استراتيجيات التسويق المناسبة للأنواع المختلفة من السلع لكى تعطى فكرة شاملة لما يجب اتباعه ، ويمكن أن تستخدم كإطار لما يمكن أن نفعله داخل المتغيرات المختلفة للتسويق .

ولأغراض المقارنة بين الاستراتيجية التسويقية للأنواع المختلفة من السلع ، سوف نختار أربعة سلع مختلفة وهى السيارات ، الأجزاء وقطع الغيار ، بوالص التأمين ، والخبز . والفرق بين هذه السلع هى أن الأولى أسعارها مرتفعة ( استهلاكية غالية الثمن ) ، وسلعة غير ملموسة ، وسلعة الطلب عليها مستقر ومتكرر . والمهم هو أن تستخدم طريقة سهلة لاتخاذ قرار تخطيط استراتيجية التسويق لكل سلعة بهدف أن توضح الأهمية النسبية لكل المتغيرات داخل استراتيجية التسويق وأثرها على الخطة العامة أو استراتيجية التسويق العامة . وبمعنى آخر : كيف نستطيع أن نخصص ونوزع الموارد المتاحة من حيث الوقت والجهد والمال بين هذه المتغيرات لكل سلعة بهدف الوصول إلى أحسن استراتيجية تسويقية لهذه السلعة . كما أننا نهدف إلى إلقاء الضوء على الاختلافات الموجودة بين استراتيجيات تسويق كل سلعة وأسبابها .

وسوف نقوم باستخدام بعض الأوزان تمثل قيمة كل متغير من تلك المتغيرات تتفاوت بين ١ إلى ٥ . وسوف نعطى خمسة أوزان إلى أهم متغير ثم نعطى للمتغيرات الأخرى أوزان متدرجة حسب أهميتها . ونستطيع بهذه الطريقة أن نقدم مشروع استراتيجية تسويقية لكل سلعة .

**أولاً : استراتيجية تسويقية للسيارات :**

ونبدأ بافتراض أن أهم متغير فى استراتيجية تسويق السيارات هو السلعة ، ولكى نكون أكثر دقة نقصد الصورة الذهنية للسيارة عند المستهلكين . السيارة سلعة هامة غالية الثمن ولذلك ينفق المستهلك الكثير من وقته لكى يقارن بين الأنواع المختلفة فى الأسواق . ولو لم تقابل السيارة المعروضة حاجات المستهلك ورغباته فسوف يختار سلعةأخرى بديلة أى سيارة أخرى . بمعنى آخر إن لم يجد المستهلك فى سيارة من ماركة معينة الإشباع الذى يبحث عنه ، فلن يعوضه أى عنصر آخر مثل السعر أو الإعلان أو غيره من عناصر الاستراتيجية . وعندما تجد شركة السيارات أن هناك موديلاً معيناً

لم يلق استحساناً من المستهلكين ، فقد تضطر الشركة إلى إقصائه من خط المنتجات . ويرجع نجاح وانتشار الكثير من الموديلات دون شك إلى جاذبية هذا الموديل على وجه التحديد .

ولذلك عندما نعطى لمتغير التوزيع نقطتين كوزن فى الأهمية يمكن أن نكون مبالغين بعض الشيء . وللإجابة على هذا السؤال علينا أن ندخل فى الجدل الآتى : هل لو كان توزيع السيارة بواسطة عدد كبير من الموزعين المنتشرين على مناطق مبعثرة ، سيؤدى إلى زيادة المبيعات أى زيادة نصيب الشركة من سوق السيارات ؟ نظراً لأهمية قرار شراء السيارة عند المستهلك سنجده – أى المستهلك – مستعداً أن يقطع مسافات بعيدة بحثاً عن نوع معين أو ماركة معينة . ولن يشترى أى مستهلك سيارة معينة لا لسبب إلا لأن الوكيل قريب من مسكنه أو عمله .

وإذا كان على المنتج أن يختار بين ما ينفقه إما على إدخال تحسينات على السيارة أو عندما يختار عدداً أكبر من الموزعين ، فليس من شك أن زيادة ما ينفق على تحسين وتطوير السيارة سوف يحقق زيادة فى المبيعات وزيادة فى الأرباح . كما أن اهتمام المستهلك بالخدمة التى يحصل عليها عقب الشراء سوف يكون له تأثير كبير فى قرار الشراء .

وإذا أعطينا نقطتين لمتغير السعر على أساس أن التغير الطفيف فى السعر أى الفرق البسيط الذى لا يزيد عن ٢٥ جنيهاً مثلاً لن يؤثر كثيراً . ولكن يأتى تأثير السعر إذا وجد المستهلك فرقاً قد يصل إلى ٥٠٪ بين سيارة وأخرى وبين ماركة وأخرى . ومعنى ذلك يمكن القول إن التحسينات فى السلعة يمكن أن تؤدى إلى نتائج أكبر بكثير من تخفيض السعر بمقدار ٢٥ جنيهاً مثلا . ويرجع نجاح الكثير من شركات السيارات الآن إلى سياستها التى اتبعتها وهى الاهتمام بالشكل والتصميم أكثر من اهتمامها بتخفيض السعر .

ولقد أعطى للإعلان ٣ نقاط لكى نعبر عن وزنها بين متغيرات الاستراتيجية ، ذلك نظراً لأهمية الإعلان فى تهيئة تصور معين فى ذهن المستهلك . ولكن لا يزال هناك الكثير من الشك فى الإعلانات فى أنها يمكن أن تعوض النقص فى السلعة وفيما يمكن أن تحققه من إشباعات . ومع ذلك فإن إنتاج سيارة بمزايا وخصائص ومواصفات معينة لن يكفى ولكن لابد من الإعلان عما فى السيارة من مزايا تنفرد بها لكى تلصق فى ذهن المستهلك انطباعاً معيناً . وليس من شك أن الكثير من النجاح الذى حققته الكثير من شركات السيارات إنما يدين إلى الإعلان .

والجدول الآتى ( جدول رقم ١١-١ ) يوضح الأوزان التى أعطيناها لعناصر الاستراتيجية :

| متغيرات يمكن التحكم فيها | الوزن | متغيرات يمكن التحكم فيها (بقية) | الوزن |
|---|---|---|---|
| السلعة | ٥ | ( أ ) الإعلان | ٣ |
| التوزيع | ٢ | (ب) البيع الشخصى | ١ |
| السعر | ٢ | (جـ) تنشيط المبيعات | ٢ |
| الترويج : | | | |

( جدول رقم ١١-١ )

وقد لا يقبل البعض أن نعطى لجهود البيع الشخصية نقطة واحدة . إذا جاءت خدمة رجال البيع ضعيفة جداً وسيئة جداً ، وفى نفس الوقت هناك طلب متزايد على السيارات لدرجة أن الإنتاج لا يلاحق الطلبات ، فلن تكون لجهود البيع الشخصية أهمية تذكر . ولا يمكن أن تتعادل مع الأثر السيء الذى تحدثه الجودة الرديئة للسلعة . وفى ناحية أخرى ليس أمامنا برهان قوى لمدى تأثير جهود البيع الشخصية على إتمام الصفقات خاصة فى توزيع السيارات

ولقد أعطينا لتنشيط المبيعات درجتين وهذا يعنى العرض الجيد للسيارات داخل صالات العرض ومنح الهدايا والجوائز والمفاجآت التى تقدم فى صالات العرض مثل سحب اليانصيب . وهذا كله يعتبر ضمن جهود تنشيط المبيعات .

**ثانياً : استراتيجية تسويقية لقطع غيار السيارات :**

يعتبر أثر التوزيع أهم متغير أو مؤثر فى تسويق قطع الغيار وسنعطى له خمس درجات أو نقاط .

يرتبط شراء المستهلك لقطع الغيار بخدمة وصيانة السيارة . ولن يطلب المستهلك أنواع معينة أو ماركات معينة لقطع الغياردون ما مبرر. وكل مايطمع فيه المستهلك هو تشغيل السيارة لذلك يشترى قطع الغيار لكى يضمن هذا التشغيل ويتغلب على بعض العيوب الموجودة . وعند البحث عن قطع غيار السيارة فسوف يذهب المستهلك إلى المتجر الذى سبق واشترى منه فى الماضى ومايتذكره عنه من خدمة . وإذا أخذنا هذه العوامل التى تتحكم فى عملية الشراء ، فسوف يقبل على شراء قطع الغيار بأى ماركة يقبل بها مركز الخدمة . وإذا توفر عند مركز خدمة السيارة أنواع معينة فسوف يقبلها صاحب السيارة دون تردد .

ومن دراسة سلوك المستهلك عند شراء قطع غيار السيارات ، نستطيع القول إنه كلما توفرت كميات كبيرة فى مخازن محطات الخدمة كلما زادت المبيعات . وإذا لم تكن هذه القطع متوفرة لدى مراكز الخدمة فليس ثمة فرصة لبيعها . وإذا ماتوافرت تتوقف احتمالات البيع على عدد القطع البديلة والماركات البديلة الموجودة فى المخازن . ونظراً لعدم اهتمام أصحاب السيارات بماركات قطع الغيار فلن يتوفر الحافز أمام محطات الخدمة أن توفر ماركات كثيرة .

ولقد أعطى لمتغير السلعة نقطة واحدة فقط وهذه تعكس الحقيقة التى

تقول إن هناك فرصة بسيطة لتوزيع المنتجات فإن الناحية الفنية هى التى تحدد تشغيلها . وبطبيعة الحال فإن الجودة لابد وأن تكون كافية لكى تقبلها مراكز الخدمة . والجدول الآتى يصور الأوزان التى أعطيت لعناصر الاستراتيجية ( جدول رقم ١١ - ٢ ) .

| متغيرات يمكن التحكم فيها | الوزن | متغيرات يمكن التحكم فيها ( بقية ) | الوزن |
|---|---|---|---|
| السلعة | ١ | الإعلان | ١ |
| التوزيع | ٥ | البيع الشخصى | ٣ |
| السعر | ١ | ترويج المبيعات | ١ |

( جدول رقم ١١ - ٢ )

أما عن المنافسة السعرية فهى ليست قوية حيث أن ثمن السلعة لايمثل إلا نسبة بسيطة من تكلفة الإصلاح ولذلك سنجد أن تفاوت السعر محدود . ويجب أن يعطى منتج قطع الغيار لمراكز الخدمة هامشاً مرتفعاً للربح لكى يحفزهم على الاحتفاظ بمخزون كبير ، كما أنه لايوجد دافع أمام المنتجين أن يتنافسوا على أساس السعر .

هناك بعض الإعلانات عن قطع الغيار ولكنها ليست كثيفة فى هذه الحالة . ومن الملاحظ أن الإعلان لن يقوى على خلق تفضيل المستهلك النهائى . لذلك من الأفضل أن نوفر ماينفق على الإعلان إلا فى حدود مساعدة عملية التوزيع لدى مراكز الخدمة فهى ليست إعلانات موجهة للمستهلكين الآخرين .

ولقد أعطى لعمليات البيع الشخصية ٣ نقاط وذلك لسبب هو أنه أداة

مهمة فى تحقيق زيادة التوزيع ونظهر أهميه حدمات الجهود البيعيه الشحصيه من وجهة نظر تجار قطع الغيار ومحطات الخدمه أما عن تنشيط المبيعات فتكاد تصل إلى أدنى حدودها فى تسويق قطع غيار السيارات ولذلك تعطى درجه واحدة فقط

**ثالثاً - استراتيجية تسويق بوالص التأمين على الحياة :**

بوالص التأمين على الحياة هى سلعة غير ملموسة لايستطيع الإنسان أن يستهلكها أو يتذوقها والحاجة إليها - رغم وجودها - هى مسألة محيرة ولسوف نعطى لجهود البيع الشخصية التى يقدمها المنتجون خمس نقاط بسبب تأثيرها فى اتمام الصفقات بطريقة فعالة . أما عن اختلاف السلعة وتعدد أنواعها فهى مسألة متصلة أكثر بالسلع الملموسة . ولكن فى حالة بوالص التأمين على الحياة لن تظهر اختلافات بين البوالص إلا فى المدى الذى تغطيه البوليصة وشروطها . ولذلك فإن كفاءة بائعى بوالص التأمين ( ويطلق عليهم فى شركات التأمين منتجون ) لها أهمية بالغة عن موضوع السلعة .

كما أن عدد وكلاء الشركة له تأثير هام لنجاح تسويق بوالص التأمين على الحياة لأن التعامل مع الوكيل الجيد مسألة تهم أغلب المستأمنين . ورغم أن الشركات غير المعروفة لن يقبل عليها المستأمنون ، إلا أن المستهلك العادى لن يفضل الشركات الكبيرة عن الشركات الصغيرة طالما أن الشروط المقدمة منهم واحدة . يعنى المهم أن تتوفر لدى المستهلك الثقة فى المندوب الذى يقابله ويحدثه ويقنعه بشروط البوليصة .

ولذلك يجب على شركة التأمين أن تراعى تشغيل عدد كاف من المندوبين المؤهلين وتضعها فى استراتيجية التسويق .

وبالنسبة لأغلب شركات التأمين فإن السعر ليس بالأمر الذى يجب التأكيد عليه فى استراتيجية التسويق فالمنافسة بين الشركات لاتقدم على

أساس السعر . ومن الصعب أن يقارن بين الأسعار بسبب الطبيعة غير الملموسة للتأمين .

أما الإعلان عن التأمين فلن يكون بديلا عن البيع الشخصى ولكن يمكن أن يكون مكملا له .

يوضح الإعلان للعملاء الشروط التى تقبلها شركة التأمين أو المزايا التى يمكن أن تنفرد بها ، وجهود مندوبى شركات التأمين لن تؤتى ثمارها إلا إذا تدعمت بالإعلان فهو يعبد الطريق أمام تلك الجهود . ولن تظهر أهمية كبيرة لتنشيط المبيعات فى حالة بيع بوالص التأمين على الحياة ويمكن أن تخدم أكثر فى حالة التأمين على السيارات . والجدول الآتى يوضح الأوزان التى تعطى لعناصر استراتيجية تسويق بوالص التأمين على الحياة .

| المتغيرات | الوزن | المتغيرات | الوزن |
|---|---|---|---|
| السلعة | ٢ | الإعلان | ٣ |
| التوزيع | ٤ | البيع الشخصى | ٥ |
| السعر | ٢ | تنشيط المبيعات | ١ |

( جدول رقم ١١ - ٣ )

**استراتيجية تسويق الخبز :**

يعتبر الخبز الغذاء الرئيسى لجمهور المستهلكين يشترى على فترات دورية دون تخطيط أو تفكير مسبق وغالباً مايشترى مع بقية المواد الغذائية والمستهلك غير مستعد أن يبذل جهداً لكى يتسوق للحصول على الخبز فهو سلعة ميسرة لذلك فإن أهم شىء هو التوزيع الشامل للوصول إلى أقصى

مبيعات ممكنة .

والخبز سلعة متشابهة ليس فيها فروق جوهرية وأهم شيء يطلبه المستهلك أن يجد الخبز طازجاً وهذا يتطلب سرعة فى دوران الخبز .

أما عن السعر ، فإن الاختلافات السعرية مهما كانت طفيفة سيكون أثرها كبيراً على الطلب ( على فرض عدم وجود تسعيرة جبرية لسعر الرغيف ) . ورغم أن عمليات التوزيع هى أهم متغير فى تسويق الخبز إلا أن السعر هو المتغير المسيطر عندما يتحقق التوزيع الكافى . ولن تظهر أهمية لجهود البيع الشخصية ، الإعلان ، تنشيط المبيعات .

والجدول الآتى يصور الأوزان المختلفة المعطاة لعناصر استراتيجية توزيع الخبز . ( جدول رقم ١١ – ٤ ) .

| المتغيرات | الوزن | المتغيرات | الوزن |
|---|---|---|---|
| السلعة | ١ | الإعلان | ٢ |
| التوزيع | ٥ | البيع الشخصى | ١ |
| السعر | ٤ | تنشيط المبيعات | ١ |

( جدول رقم ١١ – ٤ )

## اختلاف الاستراتيجيات :

ليس الهدف من مناقشة الخطوط العريضة لاستراتيجية التسويق لكل سلعة من السلع السابقة ، الوصول إلى أحسن استراتيجية تسويقية لكى نتبعها . ولكن نهدف إلى توضيح الاختلافات الموجودة بين استراتيجيات تسويق السلع المختلفة وأسبابه . ويمكن توضيح الاختلافات فى أهمية القيم

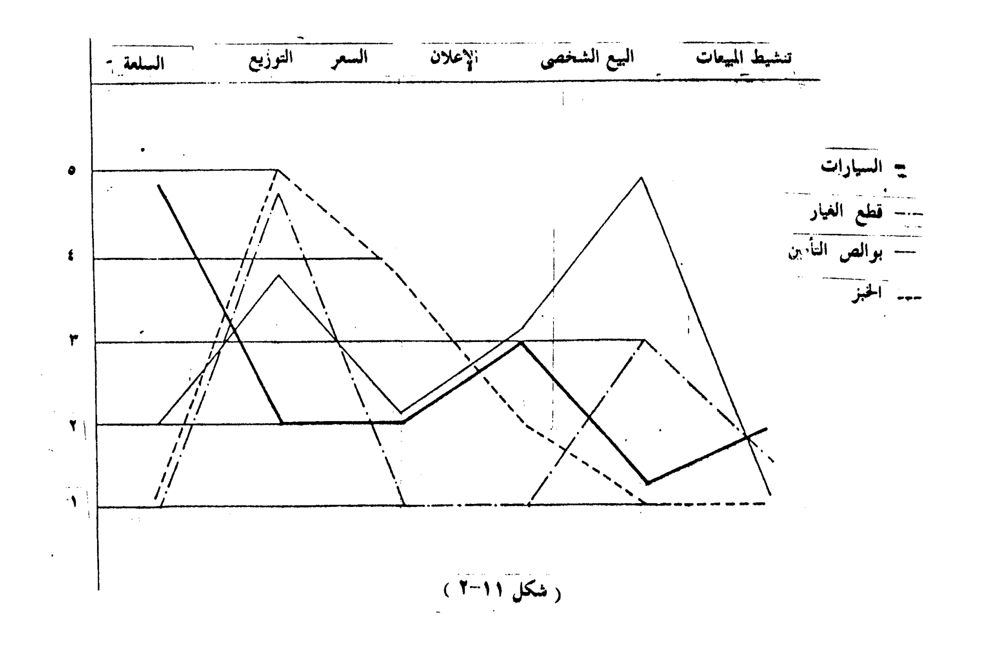
والأوزان التى أعطيت قبل ذلك فى الجدول الآتى :

| المتغيرات | الأوزان | | | |
|---|---|---|---|---|
| | السيارات | قطع الغيار | بوالص التأمين على الحياة | الخبز |
| السلعة | ٥ | ١ | ٢ | ١ |
| التوزيع | ٢ | ٥ | ٤ | ٥ |
| السـعر | ٢ | ١ | ٢ | ٤ |
| الإعـلان | ٣ | ١ | ٣ | ٢ |
| البيع الشخصى | ١ | ٣ | ٥ | ١ |
| تنشيط المبيعات | ٢ | ١ | ١ | ١ |

( جدول رقم ١١ – ٥ )

ولقد وضعت المتغيرات ذات الأوزان العالية داخل مربع وذلك لجذب الانتباه للاختلافات التى ذكرت فى هذه الدراسة . ويمكن توضيح اختلاف الاستراتيجيات الأربعة فى الشكل السابق . ( شكل رقم ١١ – ٢ ) . ومن الطبيعى أن طريقة تسويق أى سلعة من تلك السلع لن تلتقى – فى أى وقت من الأوقات – مع استراتيجية تسويق سلعة أخرى .

يتضح من الشكل الآتى اختلافات واضحة فى كل استراتيجية والسبب فى ذلك هو تأثير المتغيرات البيئية التى يصعب التحكم فيها فى تخطيط كل استراتيجية . ولن نخطىء إذا قلنا إن متغير الطلب هو العامل الأساسى المؤثر فى النشاط التسويقى . أما عن المتغيرات الأخرى ( المنافسة ، هيكل التوزيع ، القوانين واللوائح ، التكاليف غير التسويقية ) فهى أقل أهمية بل إن جميعها يؤثر فيها الطلب .


السلعة
التوزيع
السعر
الإعلان
البيع الشخصي
تنشيط المبيعات
٥
٤
٣
٢
١
السيارات
قطع الغيار
بوالص التأمين
الخبز

( شكل ١١-٢ )

يصعب علينا أن نحدد الطلب كمتغير مثلما نفعل مع المتغيرات الأخرى . فمثلاً هيكل التوزيع الموجود فى أى وقت معروف ، كما أن القوانين واللوائح – رغم عدم الإلمام بها مسبقاً – إلا أنه يمكن تصورها فى شكل الخطوط العريضة للسياسة العامة للدولة . كما يمكن تحديد التكاليف الأخرى غير التسويقية . ويمكن دراسة حالة المنافسة رغم أن تحركات المنافسين المستقبلية هى مجرد احتمالات . بمعنى آخر إننا مازلنا نعلم القليل عن عوامل تحديد الطلب الذى يؤثر فى اتمام الصفقات . ورغماً عن البحوث القيمة التى تجرى عن سلوك المستهلك فى السنوات الأخيرة فما زال تفكير المستهلك بعيداً عن الوصول إليه .

إذن لا يزال الطلب من المتغيرات البيئية التى يصعب التنبؤ بها إذا قارناه ببقية المتغيرات الأخرى وباستثناء متغير المنافسة فإن بقية المتغيرات تتحرك ببطء نسبى وبالتالى نستطيع أن نتعرف عليها فى المدى القريب على أضعف تقدير .

وإذا عدنا إلى أمثلة الاستراتيجيات الأربعة السابقة – سنجد أن المستهلكين يتجاوبون – فى حالة السيارات – مع تغيرات السلعة أكثر من أى متغير آخر أى يتم اختيار السيارة التى تتفق مع الصورة الذهنية والانطباعات فى ذهن المستهلك . ويمكن أن نقول نفس الشىء فى حالة قطع غيار السيارات فاختيار المستهلك لها ينطوى على اختيار محطات الخدمة والراحة التى توفرها . وهذا مايؤكد أهمية التوزيع الشامل لقطع الغيار وتغطية الأسواق فى استراتيجية تسويقها . كما أوضحنا أهمية جهود رجال البيع فى تسويق بوالص التأمين على الحياة ، وأهمية انتشار توزيع الخبز على المحال المختلفة وكذلك أهمية الفروق السعرية .

وخلاصة القول إنه يمكن أن نقول – بصدد استراتيجيات توزيع الأنواع الأربعة السابقة من السلع – « إن استراتيجية التسويق السليمة هى دالة سلوك المستهلك » .

## استراتيجية التسويق البديلة :

حاولنا تبسيط مهمة إعداد استراتيجية التسويق على فرض أن المنشأة تتبع استراتيجية موحدة أو مميزة[1] . وترتكز هذه الاستراتيجية على فرض مؤداه أن المنشأة تحاول أن تجذب اكبر عدد من المستهلكين على أساس أن هناك سلعة واحدة وبرنامج تسويقى واحد .

ونظراً إلى أن جميع الأسواق تتكون من عدد من المستهلكين المحتملين الذين يختلفون فيما بينهم فى نواح كثيرة ، فإن أتباع مثل هذه الاستراتيجية إنما يقوم على فرض أن السوق متجانس فى طبيعته وأن المستهلكين متشابهون فيما بينهم . ولقد كانت استراتيجية التسويق غير المميزة هى القاعدة فى السنوات الماضية فى تسويق بعض السلع مثل السجائر والمياه الغازية والصابون وغيرها .

وعندما تتبع المنشآت استراتيجية تسويقية غير مميزة فالنتجية الطبيعية هى زيادة حدة المنافسة وبالتالى تخفيض نصيب الشركة فى السوق وبالتالى تخفيض الأرباح . علاوة على ذلك عندما يشعر المستهلكون أنهم يعاملون بطريقة هى نفسها التى يتبعها المنافسون فسوف يبحثون عن هذه السلع فى أسواق أخرى أو لدى منتجين وموزعين آخرين .

لقد أدت الزيادة الكبيرة فى المنافسة التى يتعرض لها المنتجون إلى أن يحاول كل منهم أن يحصل على ميزة خاصة فى إنتاجه أو خدماته باتباع استراتيجية السلع المختلفة أى السلع التى تنفرد بمواصفات خاصة . ويحاول رجال التسويق – باتباع تلك الاستراتيجية – ترويج السلع الجديدة سواء أكانت جديدة فى جوهرها أو فى مظهرها والمهم فى هذا هو الاختلاف فى الطريقة وفى الأسلوب .

(1) Kotler, «Marketing management». 2d., ed., 1972. P. 182.

وعندما شاهد العالم خلال الخمسة والعشرين سنة الماضية الزيادة السريعة فى السكان ، زاد اهتمام رجال التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات طالما أن السوق الكبير لا يمكن أن يكون متجانساً ولكن يتكون من مجموعات عديدة من الأسواق الصغيرة تجمعهم نفس الخصائص ونفس المميزات ونفس السلوك .

وتعتبر استراتيجية التسويق التى تحاول أن تصل إلى هذه الأسواق الفرعية بدلاً من أن تصل مباشرة إلى كل السوق بديلاً عن اتباع سياسة السلع المختلفة ، وهى أما عرفناها من قبل استراتيجية القطاعات السوقية[1] واستراتيجية القطاعات السوقية تراعى اختلاف الطلب بين كل قطاع وتحاول أن تقابل حاجات كل قطاع من قطاعات السوق .

**اختيار استراتيجية التسويق :**

وبعد مراجعة استراتيجية تنويع المنتجات واستراتيجية القطاعات السوقية ، يختار مدير التسويق الاستراتيجية التى تناسبه فى تحقيق أهداف المنشأة . ولكى يتمكن من اتخاذ القرار عليه أن يدرس العوامل الآتية : حجم السوق ، حساسية المستهلك ، دورة حياة السلعة ، نوع السلعة ، عدد المنافسين ، استراتيجية المنافسين .

**( أ ) حجم السوق :**

**إذا كان عدد المستهلكين لسلعة ما قليلاً ، فلا معنى من اتباع استراتيجية** القطاعات السوقية . وبصرف النظر عن الأسس المستخدمة فى الوصول إلى القطاعات السوقية وما لم تكن تلك القطاعات بحجم يسمح باستخدام تلك الاستراتيجية فعلى مدير التسويق أن يتحول إلى استراتيجية تنويع المنتجات .

---

1) R-William kotrba, «the Strategy selection chart». Journal of marketing July 1966. pp. 22-25.

(ب) حساسية المستهلك :

إذا اتضح أن المستهلكين على درجة عالية من الحساسية بخصوص الاختلافات الحقيقية أو الشكلية فى السلعة ، ننصح باتباع استراتيجية تنويع المنتجات . ومن ناحية أخرى إذا لم يكن فى المنتجات أية ميزة خاصة تنفرد بها عن السلع المنافسة ، يستحسن اتباع استراتيجية القطاعات السوقية .

**(ج) دورة حياة السلعة :**

إذا لم تختلف سلعتنا عن السلع الموجودة فى السوق . يستحسن اتباع استراتيجية القطاعات السوقية طالما أنها تعطى فرصة للتعامل مع قطاع معين . وإذا كانت سلعتنا مميزة عن السلع الموجودة فى السوق فسوف يتحول الطلب إلينا وهنا ننصح باتباع استراتيجية تنويع المنتجات .

**( د ) تصميم السلعة :**

عند تسويق سلعة مميزة مثل السيارات التى بها ما يميزها عن بقية السلع ، يمكن الاعتماد على استراتيجية القطاعات السوقية . ولكن السلع الأخرى مثل البنزين أو السكر ، والمستهلكون غير مدركين للاختلافات التى يقدمها المنافسون . هنا ننصح المنتج أن يتبع استراتيجية تنويع المنتجات مع اتباع طريقة معينة فى الترويج أو التوزيع تساعد على كسب الطلب .

**(هـ) عدد المنافسين :**

كلما زاد عدد الشركات التى تبيع نفس السلعة كلما كان من الصعب على كل منها أن ينوع الانتاج عن انتاج منافسيه . وبالتالى تستطيع كل شركة أن تتبع استراتيجية القطاعات السوقية . وبالعكس كلما قل عدد الشركات داخل الصناعة ، يكون من الأنسب اتباع استراتيجية تنويع المنتجات .

( و ) استراتيجية المنافسين :

عندما يتبع المنافسون سياسة تنويع المنتجات ، فسوف تجنى الشركة التى تتبع استراتيجية القطاعات السوقية الكثير من المزايا .

وخلاصة القول يستطيع مدير التسويق أن يؤكد أن الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة أمكن تخصيصها وتوزيعها بطريقة فعالة كى تتقابل مع حاجات المستهلكين وطلباتهم . وإذا لم يقم التسويق بهذا الدور فلن تتمكن المنشأة أن تحقق هدفها فى الوصول إلى أقصى أرباح . وهذا يعنى أن المنشأة قد فشلت فى أن تقابل حاجات ورغبات المستهلكين على الرغم من استخدام الموارد المتاحة ، وسوف يفيد المجتمع الكثير إذا قام مديرو التسويق بدورهم خير قيام وأهم شىء فى هذا الدور هو تخطيط استراتيجية التسويق .

## الفصـل الثانى عشـر

# عناصر استراتيجـية التسويق



## أولا : استراتيجية السلعة

من أهم مسئوليات إدارة التسويق إعداد استراتيجية للسلعة تكون قابلة للتطبيق ، لما لها من آثار بعيدة المدى على أرباح المنشأة . ولقد سببت التغيرات السريعة — فى التكنولوجيا ، وفى طبيعة الطلب — فى زيادة الاهتمام باستراتيجية السلعة أكثر من أى عنصر آخر فى المزيج التسويقى . وتتأثر أغلب القرارات التى تتخذها الإدارة — تطبيقاً لاستراتيجيتها — بما تتخذه من قرارات تتعلق بالسلعة . لذلك يقال إن استراتيجية السلعة هى قلب الخطة التسويقية .

وسوف نتناول فى هذا الفصل الاعتبارات المهمة فى استراتيجية السلعة سواء بالنسبة للسلعة الجديدة أو السلعة المحسنة والمطورة وإن كنا سنعطى للسلعة الجديدة مزيداً من الاهتمام لأنها تتطلب الكثير من القرارات الهامة والصعبة فى نفس الوقت والتى منها تحديد الاستثمارات المطلوبة على ضوء الأرباح المتوقعة .

ولقد اتضح خلال العشرين سنة الأخيرة أن نمو المنشأة واستمرارها يعتمد على نجاحها فى تقديم السلع الجديدة وإضافتها إلى خط المنتجات . ولذلك فليس من المستغرب أن نلاحظ الزيادة المضطردة فى المبالغ التى تنفقها الشركات فى البحوث وفى التطوير . ولقد أدركت الإدارة الحديثة أهمية استخدام بعض الأرصدة لتحقيق هدف تطوير وتحسين المنتجات على أمل

استعادتها بعد سنوات قليلة . ويقول أحد الكتاب وهو الأستاذ Adler « أغلب المديرين كانوا متفائلين أكثر من اللازم عن المدد التى يمكن خلالها تقديم سلع جديدة ، يتطلب تقديم السلعة الجديدة مابين خمس وعشر سنوات حتى تصل السلعة الجديدة إلى الأسواق »[1]

وعندما تصل السلعة الجديدة إلى الأسواق ، لن تسمح الظروف أن تستعيد الشركة ما استثمرته فى تقديم السلعة الجديدة ، بسبب سرعة التغيرات التكنولوجية وسرعة تقليد المنافسين لهذه الاختراعات ، ولقد أضحت دورة حياة السلعة فى مثل هذه الظروف قصيرة ، والقليل من الشركات يستطيع أن يحتل مركزا قيادياً فى ظروف المنافسة .

تحاول المنشأة أن تضع استراتيجية السلعة وتهدف فى ذلك أن تحدد فرص السلعة الجديدة التى تعطى أكبر عائد ممكن على الأموال المثمرة فى ظل أقل خطر ممكن والتى تناسب موارد المنشأة سواء المادية أو الإدارية . ولقد أشار أحد الكتاب فى التسويق إلى ذلك إذ يقول : « إن الهدف الأساسى للسلعة الجديدة هو تحقيق التوازن بين موارد المنشأة وبين المتغيرات فى الظروف البيئية »[2]

هناك خطوتان رئيسيتان لابد من اتخاذها بصدد التخطيط للسلعة وهما :

أولا :لابد وأن تعد المنشأة استراتيجية للسلعة تعتمد على إمكانيات السوق وظروفه والتى تتضمن هيكل المنافسة وموارد المنشأة . يجب على المنشأة أن تنظر أولا لما تقوم بإنتاجه فعلا لأن بعض القرارات التى تتخذها

(1) Lee Adler, " Time lag in new product development " Journal of marketing, January 1966 PP.17. 21.

(2) Edgar A. Pessemier, " New Product decisions ' Mc Graw-Hill co. 1966. P. 8.

المنشأة بصدد سلعة معينة أو مجموعة منها ، يمكن أن تؤثر فى ربحية بقية السلع أو المجموعات الأخرى . ويرجع هذا التداخل بين أنواع السلع المختلفة إلى عوامل الطلب وعوامل التكلفة . ويجب على مدير التسويق أن يعتمد على تحليل كل سلعة على إنفراد إذا أراد أن يعد استراتيجية فعالة وناجحة للسلعة .

ثانيا : والخطوة الثانية لتحقيق التوازن لموارد المنشأة هو إعداد اجراءات وخطوات تنظيمية وتشغيلية بقصد إستعراض الأفكار عن السلع الجديدة واختبارها حتى يمكن تقديم السلع الجديدة إلى الأسواق[1] .

**مفهوم السلعة واستراتيجيتها :**

تحاول المنشآت أن تقترب باستمرار مع حاجات ورغبات المستهلكين لأنها تدرك أن مركزها يرتبط بكفاءة المنشأة فى تحقيق هذا الهدف . يجب أن تهتم المنشأة بالسلعة وفقاً لوجهات نظر المستهلكين وما تعنيه السلعة عندهم . وبطبيعة الحال تختلف وجهة نظر المنتج عن وجهة المستهلك . فمثلا ينظر المنتج إلى معجون الأسنان على أنه سلعة جيدة ، ولكن قد لاينظر إليها المستهلك من هذه الزاوية لأنه يهتم مثلا أن يحقق له المعجون أسنان ناصعة البياض أكثر من اهتمامه بمنع التسوس . وهذا الأمل هو مايشتريه المستهلك عندما يقتنى السلعة . أما عن المنشأة المنتجة فهى التى تعمل على تحقيق تلك الآمال حتى يجد المستهلك فى السلعة عند شرائها ما كان يتوقعه من مزايا ومنافع[2] .

(1) Haper W. Boyd and Willam F. Massy, " Marketing management " Harcourt Brace Jovonovich, Inc. 1972. PP. 274-302

(2) Theodore Levitt, "marketing for business growth " Mc Graw Hill 1974. P. 8.

يتضمن مفهوم السلعة الخصائص الظاهرة والخصائص الضمنية والخصائص الخارجية . ويمكن تصوير تلك الحدود فى الشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ - ١ ) . يمكن ملاحظة الخصائص الظاهرة للسلعة وهى التى تتضمن التكوين المادى للسلعة ، التغليف ، التمييز . أما الخصائص الضمنية والتى تتصل بالمستهلك أكثر فهى : الرمزية ، الإدراك ، الإشباع ، أما الخصائص الخارجية فهى التى تتصل بالمجتمع الذى يؤثر فى مفهوم السلعة ، يهتم المجتمع بأثر الخصائص الخارجية للسلعة على المجتمع وعلى الهيكل الاجتماعى . وسوف نتناول فى السطور القادمة وجهات النظر المختلفة بخصوص السلعة : وجهة نظر الإدارة ، وجهة نظر المستهلك ، وجهة نظر المجتمع .

**وجهة نظر الإدارة[1]**

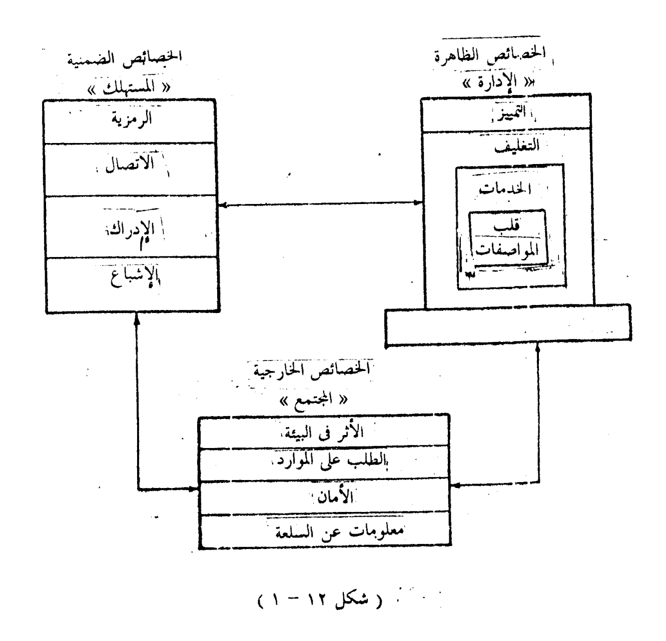
تهتم الإدارة بخصائص معينة فى السلعة مثل : المظهر ، التكوين ، علاقتها بالأنواع الأخرى فى خط منتجات الشركة . هناك اعتبارات خمسة بالنسبة إلى وجهة نظر الإدارة .

(ا) المواصفات : تمتلك السلعة بعض المواصفات مثل : الشكل ، الحجم ، المواد الداخلة فيها ، الألوان .

(ب) الخدمات : هناك بعض الخدمات التى تقدم مع السلعة والتى تدخل فى السعر مثل خامات : التركيب ، الإصلاح ، التدريب ، الضمانات المقدمة .

(جـ) التغليف والتمييز هناك أهمية خاصة بغلاف السلع : لما له من تأثير فى ترويج المبيعات ، كذلك يتم الشراء والبيع بعلامة تجارية معينة .

(1) Jerome B. Kernam, "Problem planning and control ". In Fredick D. Sturdivan et al., managerial analysis in marketing. Scott, Foresman 1970. PP. 329-333


الخصائص الظاهرة
« الإدارة »
التمييز
التغليف
الخدمات
قلب
المواصفات
الخصائص الضمنية
« المستهلك »
الرمزية
الاتصال
الإدراك
الإشباع
الخصائص الخارجية
« المجتمع »
الأثر فى البيئة
الطلب على الموارد
الأمان
معلومات عن السلعة

( شكل ١٢ - ١ )

(د) المزيج السلعى : ينظر كل من البائع والمشترى إلى السلعة ويقارنها بالسلع الأخرى المعروضة مثال ذلك عندما ينظر المستهلك إلى منتجات شركة سيارات على أنها ممتازة فينظر إلى أى موديل بنفس النظرة .

(هـ) دورة حياة السلعة : ترتبط مبيعات السلعة بدورة حياتها ، ففى مرحلة النمو سنجد زيادة محدودة فى المبيعات ، ثم زيادة أكثر حتى تصل إلى مرحلة النضوج ثم تأخذ المبيعات فى التدهور عندما تأتى إلى مرحلة التدهور .

**وجهة نظر المستهلك :**

ينظر المستهلك إلى السلعة نظرة شخصية وهناك اعتبارات أربعة :

(أ) الرمزية : ترمز كل سلعة إلى وظيفتها وإلى الغرض منها . وطالما أن السلعة لها أكثر من وظيفة حسب وجهة نظر المستهلك ، فالسلعة هى مجموعة من الرموز .

(ب) الاتصال : تتصل بكل سلعة خصائص معينة يجب توصيلها للمستهلك ، وتعكس الطبيعة الصحيحة للمعلومات تداخلا بين خصائص السلعة وبين شخصية المستهلك وخلفيته وحضارته . وعلى الإدارة أن تكتشف الرسالة الأكثر ربحية وتحاول أن تنقل مواصفات السلعة إلى المستهلك .

(جـ) الإدراك : يؤثر مدى إدراك المستهلك لخصائص السلعة فى نجاحها أو فشلها ، وهل يدرك المستهلك خصائص السلعة بالطريقة التى قصد إليها رجل التسويق ؟ وما الذى يجعل السلعة مناسبة : السعر ، تأثير الجماعة ، حياة الإنسان ، المفهوم الشخصى . المهم أن يدرك رجل التسويق الخاصية فى السلعة التى تجذب المستهلك وتثير انتباهه ثم اهتمامه .

(د) التقييم : يقيم المستهلك السلعة بعد الشراء ويهم رجل التسويق أن يعرف

تقييم المستهلك السلعة هل جاء فى مصلحة السلعة أو ضدها ؟ وهذا طبعا يعتمد على درجة الإشباع الذى حققه استخدام السلعة والمهم تحديد العلاقة بين المنفعة والإشباع وبين السعر الذى دفع فى مقابلها أو الجهد الذى بذل فى سبيل الحصول عليها

**وجهة نظر المجتمع :**

حتى عام ١٩٧٠ كان ينظر المستهلك على أن من حقه أن يستعمل أى سلعة طالما أن هذا لن يضر بالآخرين . ولكن بعد ذلك ابتدأ المجتمع أن يغير من وجهة نظره ، واليوم يجب على رجال التسويق أن يهتموا بعدد من الخصائص الخارجية فى السلعة خاصة بما يمس المجتمع .

فى بعض الأحيان تتعارض وجهة نظر المجتمع عن السلعة عن وجهة نظر الإدارة أو المستهلك .

مثلا يكتب تحذير من التدخين على غلاف السلعة . وهذا لن يرضى الإدارة بأى حال من الأحوال وكذلك ، هناك الكثير من الأماكن التى يمنع فيها التدخين مثل وسائل المواصلات ، ودور السينما ، قاعات الدروس . والتى يتضايق منها المدخنون . وفيما يأتى بعض الخصائص الخارجية للسلعة فى مفهوم المجتمع .

١ - الأثر على البيئة ، المجتمع ، رفاهية المستهلك : يهتم المجتمع بمسائل معنوية مثل أثر بعض السلع على من يستعملها أو من لا يستعملها . وهناك ضغط على الشركات المنتجة للأغدية المحفوظة بضرورة مراعاة مستوى معين وكذلك على الشركات المنتجة لمستحضرات التجميل كما تجبر شركات السيارات أن تضع أجهزة معينة فى السيارة لضبط العادم بقصد تخفيض نسبة التلوث فى الجو

٢ – الطلب على الموارد : يتركز اهتمام المستهلكين على الموارد التى تشكو من ندرة نسبية فى العرض منها . وثمة جهود جديدة فى إعادة السلعة حتى يمكن الاحتفاظ بمخزون الطاقة ومن أمثلة ذلك إعادة تصميم الأجهزة الكهربائية ، وتفضيل السيارات الصغيرة الاقتصادية بقصد الوفر فى استخدام الوقود ولقد اقترح على شركات السيارات أن تجعل متوسط عمر السيارة أطول من خمس سنوات .

٣ – توفير الأمان لمستعمل السلعة : نظراً إلى احتمال تعرض المستهلك لبعض المخاطر عند استخدام بعض أنواع السلع ، ثمة محاولات لإعادة تصميم المنتجات لتوفير درجة أكبر من الأمان مثل السيارات ، الأجهزة المنزلية ، ملابس الأطفال التى تقاوم الحريق . والآن يكتب على أغلفة السلع بعض التحذيرات للمستهلك حتى لايستعمل السلعة بطريقة تضره .

٤ – معلومات عن السلعة : يحاول المنتجون توصيل الكثير من المعلومات إلى المستهلكين عن طريق البرامج المقدمة فى التلفزيون والراديو والبيانات الفنية والوصفية التى تكتب على السلعة . وبالتالى أصبح من الصعب أن يتعرض المستهلك للغش أو المبالغة إذ أن تلك المعلومات ستضيف إلى مايعرفه المستلهك عن السلعة عند الشراء . وكلما زادت معلومات المستهلك عن السلعة من حيث طريقة الاستعمال ( تعليمات مكتوبة عن السلعة) ، وكيف يستطيع المحافظة عليها ( تعليمات عن الصيانة ) كلما زادت درجة الإشباع التى يتحصل عليها .

٥ – قوانين وتعليمات الحكومة : ليس من شك أن قوانين وتعليمات الحكومة تشكل الحدود الخارجية للسلع وهى : مكونات السلعة ، تغليف السلعة ، جودة السلعة ، الوزن ، درجة النقاوة وغيرها .

**الإدارة واستراتيجية السلعة :**

تقوم المشروعات المختلفة لكى تقدم السلع والخدمات للمستهلكين ، ويمكن قياس نجاحها فى ذلك عن طريق :

زيادة المبيعات ، استقرار المبيعات ، الأرباح ، ويتعلق كل متغير من هذه المتغيرات بالمزيج السلعى والذى يؤكد أن أحسن مزيج سلعى ينشأ عنه أحسن نتائج ممكنة .

ولكن لن يستقر المزيج التسويقى على حاله عندما تتغير الأهداف التسويقية ، والأهداف لن تستمر على حالها ولكن سرعان ما تتغير نظراً للتغيرات السريعة فى الظروف المحيطة . لذلك كان من الضرورى مراجعة الطرق التى تساعد على تحقيق الأهداف بين فترة وأخرى ، ومن بينها المزيج التسويقى الذى يجب أن يبقى مرناً إذا أرادت المنشأة أن تحقق أهدافها .

ولكن هناك سؤال يواجه مديرى التسويق باستمرار وهو : كيف يمكن الحكم على أنك قد أخترت أحسن أهداف وأحسن مزيج تسويقى لمقابلة تلك الأهداف ؟

أما عن أهداف المنشأة فهى أربعة : زياة المبيعات ، إستقرار المبيعات ، الأرباح ، القيم الإجتماعية . هذه المحددات الأربعة هى التى تحكم المزيج التسويقى .

**١ – زيادة المبيعات** : يجب أن تزداد المبيعات سنة بعد أخرى ، والشركة التى تثبت فيها المبيعات ستجد نفسها متخلفة عن بقية الشركات المنافسة . ويمكن تحقيق الزيادة فى المبيعات عن طريق :

(ا) عن طريق زياة المبيعات من السلع المنتجة .

(ب) عن طريق تغيير المزيج التسويقى بهدف الوصول إلى أسواق جديدة .

وفى كلا الطريقين يشترط أن تمتلك المنشأة الطاقات والإمكانيات التى تساعدها على النمو .

ويمكن توضيح العلاقة بين استراتيجية السلعة ونمو المبيعات فى الشكل الآتى ( شكل ١٢ – ١ ) ومنه يتضح أن هناك إمكانيات أربعة وتعتمد على العلاقة بين المزيج السلعى وحاجات المستهلكين التى يمكن إشباعها .

وبينما يحدد المزيج السلعى زيادة المبيعات ، نجد أن نمو المبيعات الذى نهدف إليه هو الذى يحدد المزيج التسويقى . وإذا كانت أهداف الشركة طموحة ، فستعمل على زيادة السلع الجديدة التى تطرحها وتضيفها إلى خط المنتجات .

| السلعة / حاجات المستهلك | الحالى | الجديد |
|---|---|---|
| الحالى | اختراق السوق<br>زيادة نصيبنا فى السوق من السلع الحالية باستعمالاتها الحالية | تطوير المنتجات<br>سلعة جديدة أو متطورة بشكل واضح . |
| الجديد | تطوير السوق<br>استخدامات جديدة للسلعة الحالية والمزيج السلعى الحالى | تنويع<br>سلع جديدة بقصد إشباع حاجات المستهلكين الجدد |

( شكل رقم ١٢ – ١ )

المصدر : Jerome B. Kerman, " Product planning and control ", in : Fredrick D. Sturdivant et al., managerial analysis in marketing, Scott, Foresman, 1970. P. 335 .

**٢ - استقرار المبيعات** : تسمح المبيعات المستقرة بنجاح تخطيط الإنتاج والتوزيع ، إلا أن التقلبات فى المبيعات يستحيل تجنبها ، وأحد أهداف المزيج السلعى هو أن تتوازى المبيعات الكلية وتستقر كلما كان ذلك ممكناً ، فإذا انخفضت مبيعات سلعة ما ، يمكن أن تعوضها الزيادة فى مبيعات سلعة أخرى .

وفى أحيان أخرى قد يكون عدم استقرار المبيعات مسألة وقتية مثلما يحدث فى حالة مرحلة إعادة التصميم أو عند دخول منتج جديد إلى الأسواق .

**٣ - الأرباح** : مازالت الأرباح هى المقياس الأول لنجاح المنشأة والتى هى نتيجة للمزيج السلعى . ومن الطبيعى أن تعطى أنواع فى المزيج السلعى أرباحاً أكبر من أنواع أخرى رغم أن هذا يصعب قياسه على وجه الدقة إذ كيف نستطيع أن نوزع النفقات الإضافية على جميع منتجات المنشأة . ولا ينصح أحد بضرورة التخلص من السلع الضعيفة إذ قد تساعد تلك السلع على دفع سلع أخرى تكون ربحيتها عالية ، كما يمكن أن تكون تلك السلع الضعيفة التوزيع هى خط الدفاع الثانى عندما ينكمش الطلب على السلع الأخرى ودفاع عن أى فشل محتمل أو غير محتمل لبعض السلع .

**٤ - القيم والأهداف الاجتماعية** : وهى تتضمن تلك الأهداف التى لانبغى من ورائها تحقيق الأرباح .

وبعض المنشآت الإعمالية تحدد مزيجها السلعى على حسب القيم والأهداف الاجتماعية . فمثلا شركات السكك الحديدية تبقى على خدماتها ليس لأنها تحقق أرباحاً من نقل الأفراد ولكن لأنها تشعر بواجب قومى واجتماعى .

**المزيج السلعى :**

يوصف المزيج السلعى بأبعاد ثلاثة وهى : الاتساع ، العمق ، الارتباط ، يشير الاتساع إلى عدد خطوط الإنتاج التى تملكها الشركة . ويشير العمق إلى عدد السلع الداخلة فى كل خط من خطوط الإنتاج . ويعنى الارتباط العلاقة بين المنتجات المختلفة للمنشأة أى العلاقة بين خطوط المنتجات على أساس الاستخدام ، منافذ التوزيع أو خصائص أخرى . ومن أمثلة هذا الارتباط : منتجات معجون الأسنان ، كريم الحلاقة ، كريم الشعر ، الروائح وهكذا يجب مراعاة هذه الأبعاد الثلاثة عند تحديد أحسن خطوط منتجات .

وطالما كانت الأسواق متحركة ، يجب مراجعة المزيج السلعى باستمرار لكى نتأكد ما إذا كان المزيج السلعى يوصل إلى أقصى مبيعات ممكنة أم لا ؟ يوصل إلى استقرار المبيعات ؟ يحقق أكبر أرباح ممكنة .

**دورة حياة السلعة :**

تمر أغلب السلع بدورة معينة لا تختلف كثيراً عن حياة الإنسان ولقد أشار بذلك الأستاذ Arch Patton حيث قال « تولد السلعة ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضوج ثم تصل إلى مرحلة الذبول والتدهور . ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم خاصة فى المراحل الأخيرة من حياة السلعة »[1]

وعلى الرغم من التفاوت فى دورة حياة السلع المختلفة إلا أن أغلبها يمر بالمراحل الخمسة الآتية :

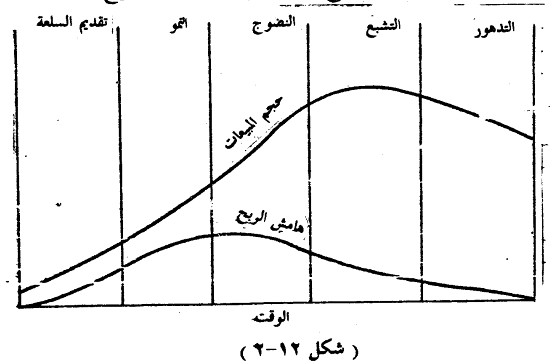
تقديم السلعة ، النمو ، النضوج ، التشبع ، التدهور . وطالما أن كل مرحلة تتطلب استراتيجيات مختلفة ، ولها إمكانيات ربح مختلفة ، يجب على

(1) Arch Patton, " Top management's stake in the product life cycle ". Management review, June 390 1959 . P. g.

مدير التسويق أن يستوعب مفهوم دورة حياة السلعة .

وحتى قبل أن تصل السلعة إلى السوق أو قبل تقديمها ، يجب على صاحبها أن يحدد سنوات حياتها آخذاً فى الاعتبار فرص توسيع استخدامها واستعمالها . ويساعد هذا الحكم فى اختيار السعر العادل للسلعة وفى تحديد العلاقة بين المنشأة وبين الموزعين والوسطاء[1]

والشكل الآتى ( شكل ١٢ - ٣ ) يوضح العلاقة بين الربح وبين حجم المبيعات فى كل مرحلة من مراحل دورة حياة السلعة ، ويتضح منه أن المنشأة تستطيع أن تحصل على أرباح أكبر أثناء فترتى النمو والنضوج .




**( شكل ١٢-٢ )**

ملحوظة : يقصر البعض دورة حياة السلعة على أربعة مراحل فقط ويعتبر التشبع ضمن مرحلة النضوج :

المصدر : Eugene J. Kelly, " Marketing planning and Competition strategy " Prentice-Hall, Inc., 1972 P. 85.

---

(1) Theodore Levitt, "Exploit the product Life cycle" Harvard Business Review. Nov,-Dec. 1975 P. 93

**مرحلة تقديم السلعة :**

رغم أن القرارات الحساسة خلال هذه المرحلة تتعلق بالهندسة الصناعية وبحوث تصميم السلعة . إلا أن المهارات التسويقية لاتزال على جانب كبير من الأهمية ذلك لأن السلعة الجديدة لابد وأن تمر على مراحل اختبار داخل السوق قبل أن يعمم انتاجها وتوزيعها على المستوى القومى . ويحدد تخطيط التسويق المبنى على نتائج اختبارات السوق مدى السرعة التى تقبل بها السوق السلعة الجديدة .

هناك مجموعات من المستهلكين تتسابق على شراء السلع الجديدة ، ويمكن التعرف عليها على أساس مجموعات السن ، الطبقة الاجتماعية ، مستويات الدخل ، الرغبة فى المخاطرة . وتشير الكتابات التى تتناول هذا الموضوع إلى أن السلع غالية الثمن والسلع الفنية المعقدة ، تتأثر فى توزيعها بجهود البيع الشخصية أكثر من أى شىء آخر . وبالتالى يستطيع مدير التسويق أن يغير — أثناء تقديم المنتج الجديد — من المزيج الترويجى لمقابلة القطاعات السوقية بطريقة ناجحة .

ونظراً لارتفاع النفقات التى تحملتها المنشأة خلال هذه المرحلة ، مرحلة تقديم السلعة — يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة لكى تصل إلى موقع يمكنها من زيادة أرباحها بقدر المستطاع خلال هذه الفترة .

إلا أن هذا المطلب ليس من السهل تحقيقه ذلك لأن السلعة الجديدة إذا نجحت فى السوق فسوف تجذب المنافسين على تقليد هذا المنتج الجديد . ولذلك فمن مصلحة صاحب السلعة الجديدة أن يختصر من فترة تقديم السلعة ليس لتخفيض التكاليف فحسب ولكن لتضيق الفرصة أمام المنافسين للدخول فى منافسته .

وخلال تلك الفترة — فترة تقديم السلعة — يجب على المنشأة أن تنفق

مبالغ كبيرة للتأكد من أن السلعة متفقة مع حاجات ورغبات المستهلكين فإذا كانت السلعة معمرة أو من سلع الإنتاج فلابد من التأكيد على توفر الخدمة والصيانة أو الإصلاح ليس فقط للحصول على قبول المستهلك ولكن للحصول على رضاء الموزعين والوسطاء . وإذا كانت السلعة الجديدة معقدة فنياً ، يجب على المنشأة أن توضح استعمالاتها ومزاياها فتضمن استيعاب المستهلك لها .

ولقد اعتمدت شركات إنتاج التلفزيون الملون عند تقديمه لأول مرة على التصميم الجيد والجودة المرتفعة والخدمة السريعة وبذلك فقد كان المستهلك نفسه خير إعلان عن السلعة .

تأخذ كذلك الشركة المنتجة لسلعة جديدة على عاتقها مهمة خلق تصور معين فى ذهن المستهلك والذى سيحدث أثره حتى فى الفترات القادمة من حياة السلعة .

ويلعب الترويج دوراً هاماً خلال تلك الفترة لضمان أن يتعرف المستهلك على السلعة الجديدة واستعمالاتها وخصائصها . لذلك يجب الربط بين جهود المنتج وجهود الموزع للحصول على ثقة المستهلك فى أقصر مدة ممكنة . ومثال ذلك ما فعلته شركة R.C.A. عندما قدمت التلفزيون الملون إلى أسواق الولايات المتحدة فى الستينات فقد قدمت الكثير من المهرجانات والبرامج الملونة والتى قامت بدور إعلانى فى منتهى الأهمية .

كما يجب حل مشكلة تسعير السلعة خلال تلك الفترة ، كما يجب أن تستقر سياسة التسعير قبل أن تصل السلعة إلى مرحلة النضوج . ويقول الأستاذ Joel Dean إنه على أى شركة تسعر منتجاً جديداً أن تختار بين سياستين : إما أن تبدأ بالأسعار المرتفعة أو تبدأ بالأسعار المنخفضة . ويعتقد أنه يمكن تطبيق سياسة الأسعار المرتفعة مع زيادة فى الحملة الترويجية إذا كانت السلعة الجديدة تمثل تحولا واضحاً عن المنتجات القديمة أو المعروفة فى السوق .

وتتمتع هذه السياسة ببعض المزايا إذ تقسم السوق إلى قطاعات تقوم على أساس الاختلاف فى مرونة الطلب على السلعة كما أنها تساعد على الاستمرار فى سياسة تقديم المنتجات الجديدة [1] .

ولكن بصرف النظر عما يقال فى هذا الخصوص ، يمكن القول إن تقديم السلعة بأسعار عالية يقيد من الوصول إلى نصيب كبير من السوق وكذلك يقيد من الوصول إلى مبيعات كبيرة . ولذلك يجب أن تبنى السياسة السعرية السليمة على أساس التنبؤ الدقيق بالمبيعات وفقاً للأسعار المختلفة المقترحة .

**ثانيا : مرحلة النمو :**

يتضح من الشكل السابق ( ١٢ - ٣ ) أنه كلما نجحت السلعة كلما زادت مبيعاتها بشكل واضح وهذا يعتبر مؤشراً لانتقالنا إلى مرحلة النمو . وفى هذه المرحلة يسعى المنافسون جاهدين أن يدخلوا إلى السوق بسلع قريبة من السلع المبتكرة والبعض الآخر بسلع لها مواصفات مختلفة وتصميمات مختلفة . ويعتقد المنافسون الذين يدخلون السوق فى مرحلة النضوج أن مبيعات الصناعة سوف ترتفع بشكل ملحوظ خلال فترة النضوج لكى تسمح بزيادة الأرباح .

والعملية الإنتاجية يكون لها أهمية بالغة فى هذا الوقت ، فكلما زاد الطلب على السلعة فى مرحلة النمو ، يصعب على الشركة أن توفر للأسواق العرض الكافى من السلع ذات الجودة النمطية . يزيد الإنتاج خلال هذه الفترة عند المنتج وعند الموزع ، وكلما زاد الطلب على السلعة كلما بذل التجار والموزعون جهوداً إضافية لدفع السلعة إلى قنوات التوزيع .

يجب أن تتخذ الكثير من القرارات المهمة خلال تلك الفترة أو المرحلة .

---

(1) Joel Dean, "Pricing Policies for new products " Harvard Business Review. Nov.-Dec 1950 PP. 28-36 .

ويتعلق أغلب تلك القرارات بجودة السلعة وبالتحسينات فى السلعة وخلق تصور ممتاز فى أذهان المستهلكين ، واختيار منافذ التوزيع .

وعندما يصبح المسرح معداً للدخول إلى مرحلة النضوج من حياة السلعة يكون السوق قد تشبع ، فتزيد إمكانيات العرض عن حاجات الطلب ، تنزل الأسعار أو تنخفض هوامش الربح ، ويبدأ الموزعون فى تخفيض الأنواع التى يوزعونها ، وقبل الوصول إلى هذه النقطة ، يجب على الشركة أن تكون قد انتهت من اختبار السوق بكل دقة لكى تتحقق بما يجب عليها أن تفعله بقصد تحديد فترة النمو كما يطلق عليها الأستاذ Levitt وينصح باستخدام استراتيجيات نشطة للعمل على زيادة المبيعات بإحدى الطرق الآتية أو جميعها :

١ – تقديم استخدامات متعددة للسلعة بين المستهلكين الحاليين .
٢ – محاولة الوصول إلى مستهلكين جدد .

وكل من هذه الأستراتيجيات يتضمن عدداً من الخطوات مثل : تنوع السلعة ، استخدام منافذ جديدة للتوزيع ، تخفيض السعر ، تغيير وسيلة الإعلان أو طريقته .

**ثالثا : مرحـلة النضوج :**

فى بداية مرحلة النضوج ، يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والعلامات المختلفة المعروضة فى السوق . وتكون الأختلافات فى التصميم بين العلامات المشهورة بسيطة ، لذلك تكون استجابة المستهلكين للاعلانات ضعيفة فى هذه المرحلة ، وعلى الرغم من زيادة المبيعات فى هذه المرحلة إلا أن العرض سوف يزيد على الطلب .

وتبدأ بعض الضغوط لتخفيض السعر على كافة المستويات ( المنتج ، الموزع ، التاجر ) وتأخذ هوامش الربح فى الهبوط ليس عند المنتج فحسب

ولكن عند التجار والموزعين كذلك . ويعتبر السعر المعروضة به السلعة عند التجار من المؤشرات التى تشير إلى مرحلة النضوج . ويصبح نصيب السلعة فى سوق السلعة فى منتهى الأهمية ، وذلك لأنه ليس من المحتمل زيادة مبيعات الصناعة الكلية وكذلك لأننا نكون قد انتهينا من الميزة النسبية التى تمتعنا بها فى الأجل القصير . وسترتفع تكاليف التسويق فى السنوات الأولى من تلك المرحلة طالما أن الشركة مستعدة أن تنفق مبالغ طائلة على الأعلان والترويج بهدف أن تمسك بنصيبها ولا تفرط فيه .

وفى حالة السلع الاستهلاكية ، يكون لطريقة العرض الداخلية لدى التجار أثر بالغ وأهمية قصوى ، أما بالنسبة للسلع الصناعية يجب أن نعطى للخدمة اهتماماً أكبر . ويصبح موضوع التكاليف هو نقطة الارتكاز ، وعندما نقترب من نهاية مرحلة النضوج ، تجبر الشركات على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل واضح .

**رابعاً : مرحلة التدهور :**

قد يستمر حجم المبيعات فى الزيادة فى أوائل هذه المرحلة ، ولكن سرعان مايظهر الاتجاه صوب النزول والتدهور ، فتنخفض الأرباح تدريجياً وتظهر مدى خطورة الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعى ، وسوف يضطر المنتج والبائع على إحداث تخفيضات جديدة فى جهودهما التسويقية . يجب تخفيض النفقات وعندئذ تجد بعض الشركات نفسها مضطرة أن تنسحب من ميدان الإنتاج ، وسوف يفقد التجار والموزعون أى رغبة أو مصلحة فى السلعة خلال تلك المرحلة وبالتالى يتوقف أغلبهم عن التعامل فيها .

**إدارة تخطيط السلعة :**

أدى زيادة الاهتمام بموضوع السلعة من حيث تخطيطها وتطويرها إلى انشاء إدارة مستقلة تتولى هذا النشاط منفصلة عن الإدارات الأخرى . وليس

هذا بالشيء المستغرب إذا نظرنا إلى عدد السلع التى تقدمها الشركات الكبيرة فى أى وقت من الأوقات ، وإلى المبالغ الضخمة التى تنفق سنوياً فى إدخال السلع الجديدة إلى الأسواق ، واشتراك أعداد كبيرة من الأفراد لتحقيق النجاح المنشود فى تقديم المنتج الجديد .

ونظراً إلى عدم التأكد من النتائج التى تصاحب أى برنامج ، يجب أن نتذكر أن الظروف الداخلية فى المنشأة تلعب دوراً هاماً فى نجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة . ويقول فى ذلك أحد كتاب التسويق وهو الأستاذ Raynold : « الابتكار هو عملية خلق واختراع سلعة جديدة ، تبدأ من داخل الشركة . ويندر أن نجد سلعة جديدة وناجحة ابتكرها المستهلكون وتبنتها الشركة ولكن الغالب هو أن الشركة تبتكر والمستهلك يتبنى السلعة »[1] .

وتؤيد أغلب الشركات تكوين لجنة داخلية لكى تتولى موضوع تخطيط السلعة . ويستند هذا الاتجاه — أى فكرة تكوين لجنة — إلى أن تخطيط السلعة يتصل بهذه الإدارات : التسويق ، الهندسة الصناعية ، الإدارة المالية ، القانونية ، البحوث الفنية ، الإنتاج . ولابد من تحقيق التنسيق والتعاون بين تلك الإدارات .

وبصرف النظر عن الطريق الصحيح لتنظيم إدارة السلعة ، يتطلب النجاح الحقيقى الحركة الديناميكية ويتطلب الابتكار والعقلية المبتكرة ، والقدرة على المبدأة من جانب الإدارة العليا . ولايقتصر الأمر عند هذا الحد ، ولكن يجب على الإدارة العليا أن تدعم هذا الاتجاه وتغذيه داخل الشركة .

ولن تتوقع إدارة الشركة الكثير من مجرد تكوين لجنة أو إنشاء إدارة مستقلة لكى تتولى موضوع تخطيط السلعة . ولكن يجب أن تكون الشركة

(1) William H. Reynold, "Products and markets", Appleton century-Crofts, 1969, PP. 1-2

مهتمة بهذا الموضوع وعلى استعداد أن تأخذ الفرصة وتقدم السلع الجديدة ، فتقديم السلع الجديدة لايعتبر من الأعمال العادية .[1]

**إعداد استراتيجية السلعة :**

هناك بعض المحددات الأساسية فى استراتيجية السلعة وهى : هيكل الصناعة وموارد المنشآت التى تعمل فى الصناعة والتى تشكل الصناعة ككل . ولكى نعد استراتيجية سليمة لابد وأن نعلم ما هى الموارد المطلوبة لمقابلة حاجات السوق ــ مثلا قد يتوفر فى الشركة الخبرة التكنولوجية اللازمة ولكن لايزال ينقصها المهارات التسويقية الضرورية والمتوفرة لدى المنافسين .

وعند دراسة السلع الأخرى المنافسة فى السوق لابد من دراسة مزاياها وعيوبها ثم الربط بين نتائج الدراسة وبين نصيب السلعة فى السوق خلال سنوات سابقة . ويلاحظ أيضاً أن مفهوم دورة حياة السلعة يعتبر تشخيصاً قيماً لاستراتيجية السلعة . فإذا كانت السلعة الجديدة فى مرحلة تقديمها إلى السوق وبقية السلع المشابهة فى مرحلة النضوج فهذا يعنى أنها سوف تلقى منافسة شديدة من السلع القديمة والمستقرة .

**العوامل المؤثرة فى استراتيجية السلعة :**

عندما تقوم المنشأة بإعداد استراتيجية السلعة ، يجب عليها أن تأخذ فى اعتبارها بعض العوامل الأخرى ــ غير هيكل الصناعة وموارد المنشأة ــ ويمكن تلخيصها فى الآتى :

**أولا : الأثر على السلع الحالية :** ليس من شك أن السلعة الجديدة سوف تؤثر فى مبيعات وربحية خطوط المنتجات الحالية للشركة . ومثال ذلك عندما

(1) E.J. Mc Carthy "Organization for new product development" journal of Business - April 1959. P. 132

تضيف المنشأة سلعة جديدة إلى خط المنتجات الحالى فلابد ان يكون له — إذا كان ناجحاً ومقبولاً — أثر فى ربحية الخط الكامل للمنتجات . يجب أن تحلل الشركة الموقف الجديد لكى تحدد ما إذا كانت السلعة الجديدة تؤثر جدياً فى المبيعات من السلع الحالية أو لا تؤثر .

**ثانياً : التقلبات الدروية** : إذا كانت منتجات الشركة ينقلب الطلب عليها وفقاً لفصول معينة فلابد أن تسعى لانتاج أنواع أخرى لكى تستغل الموارد المتاحة والتى كانت ستبقى عاطلة أثناء بقية أشهر السنة . وبالتالى يكون من المرغوب فيه أن يكون لدينا منتجات جديدة لا تتأثر بالتغيرات فى الدورة التجارية أو تتأثر بطريقة عكسية . وهذا يعنى تخفيضاً فى درجة الخطر التى تواجهها الشركة .

**ثالثاً : المواد الخام** : إذا كان للمنشأة رقابة على مضادر عرض المواد الخام فسوف يؤثر ذلك فى استرتيجية السلعة . ويجب على المنشأة ألا تعتمد فى استرتيجية السلعة على مواد خام غير متوفرة أو معرضة لمشاكل كثيرة مثل التقلبات الجوية أو إضرابات العمال .

**رابعا : قنوات التوزيع** : تفيد المنشأة إذا أمكن توزيع السلعة الجديدة بواسطة قنوات التوزيع القائمة والتى تعتمد عليها الشركة فى توزيع سلعها القديمة .

خامساً: **البحوث والتطوير** : طالما أن القيام بالبحوث والتطوير عملية صعبة ومكلفة ، فإنه من المستحسن أن تستخدم الشركة أجهزة البحوث القديمة فى تقديم المنتجات الجديدة ، وقد تجد المنشأة أن لديها القدرة على الصرف على البحوث الجديدة لمجاراة التقدم العلمى والتكنولوجى .

سادساً **الصنع** : تعتبر التسهيلات الصناعية والخبرة جزءاً من الموارد المهمة المتاحة . وإذا تمكنت الشركة من الاستفادة من هذه الموارد ، تستطيع أن تحصل على الكثير من الوفورات . ولن تهتم الشركات الكبيرة بتقديم

سلعة جديدة إلا إذا كان فى مقدورها إنتاجها بحجم كبير

**سابعاً** : **الاستثمارات المطلوبة** : إذا كنا بحاجة إلى استثمارات ضخمة فسوف يظهر عدد قليل من الشركات التى تسيطر على الصناعة ، ولكن إذا كانت الاستثمارات المطلوبة صغيرة فإن دخول هذا الميدان يكون سهلا .

**ثامنا** **المهارات الفنية والتسويقية** : يجب أن تطمئن المنشأة على توفر المهارات الفنية والتسويقية المطلوبة مثل إنتاج السلع الجديدة ، فإذا كانت المنشأة تحاول أن تطبق استراتيجية تتطلب درجة متقدمة من البحوث ، فيجب أن يتوفر لديها الأفراد المطلوبين أو لديها المقدرة فى الحصول عليهم .

**تخطيط السلعة الجديدة :**

عندما تقدم إلى الإدارة بعض الأفكار الجديدة عن إمكانية تقديم وإنتاج سلعة جديدة ، أو إدخال تغيرات على السلع القديمة ، لابد من استعراض تلك الأفكار على ضوء الإمكانيات المتوفرة . ويتضمن تطوير السلعة القديمة الآتى : تحديد خصائص السلعة ، تحديد التصميم الهندسى وإعداد النموذج . كما يتضمن اختبار السلعة احضار جميع مكونات السلعة الجديدة واختيارها على ضوء مدى قبولها من جانب المستهلك .

وتدفع اختبارات التسويق بهذه العملية خطوة إلى الأمام إذ تعنى شراء السلعة واستعمالها فى الظروف الطبيعية . وإذا مرت هذه الخطوات بنجاح سننتقل إلى مرحلة جديدة تتضمن إنتاج السلعة الجديدة وتقديمها إلى الأسواق ثم القيام بجميع الأنشطة التسويقية المطلوبة وأخيراً فإن السلعة يجب أن ترشد خلال دورة حياتها . والشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ - ٤ ) يوضح المراحل المختلفة التى يمر بها تخطيط السلعة الجديدة منذ أن كانت أفكاراً معينة حتى تطرح إلى الأسواق .

## البحث عن الأفكار الجديدة

بعد تحديد استراتيجيه السلعة ، لابد من إقامة الحدود التى تعمل داخلها المنشأة للبحث عن أفكار جديدة عن السلع الجديدة ويعتمد نجاحنا على تنظيم جهود البحث مع تحديد الموارد المتاحة والموارد المستخدمة ، لابد وأن تقرر الإدارة هل المطلوب سلعة جديدة بمعنى الكلمة ، أو جديدة فى أجزاء منها فقط ، أو إدخال بعض التحسينات فى السلعة القديمة أو إدخال بعض التعديلات الجوهرية التى تميزها عن السلع القديمة ومن المصادر التى يمكن منها أن نستقى بعض الأفكار

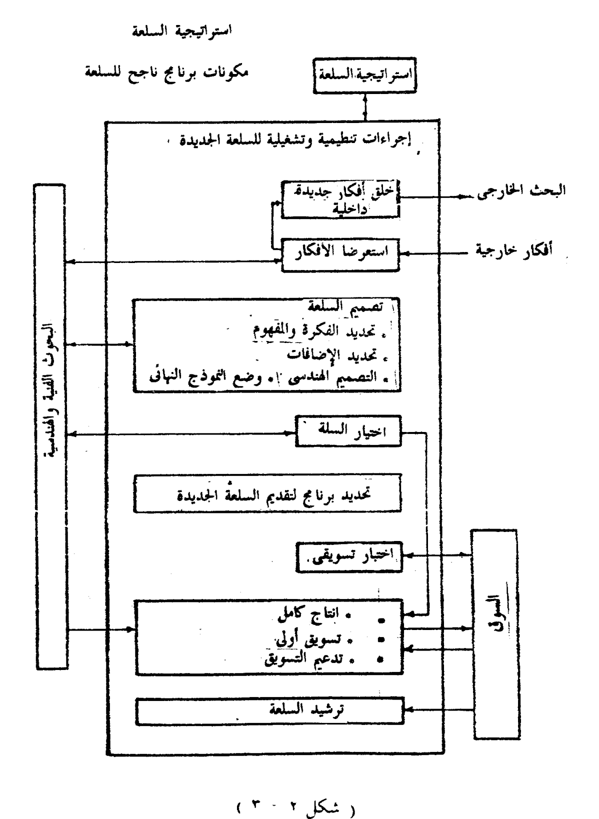
١ - **سجلات الشركة والعاملين فيها** تقدم سجلات المنشأة وكذلك الأفراد العاملين فيها بعض المقترحات المفيدة عن السلع الجديدة ، خاصة تلك التى يدخل عليها بعض التعديلات والتحسينات ومن الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم : العاملون فى إدارات البحوث أو إدارة الهندسة الصناعية ، رجال البيع ، مديرى السلعة ، إدارة الإعلان ، وبحوث التسويق . وعندما يتقدم أحد العاملين فى المنشأة بفكرة جديدة فإن المشكلة هى التأكد من وجود سوق لتلك السلعة

٢ **قنوات التوزيع** : يمكن للمورع الصناعى الذى يعمل بالقرب من العملاء أن يتقدم ببعض الاقتراحات عن تعديل السلعة المنتجة بما يجعلها مناسبة للطلب فى الأسواق يقدم كبار تجار التجزئة الكثير من الخدمات لمنتجى السلع الاستهلاكية كما يقدم الوكلاء الكثير من المعلومات والاقتراحات المفيدة

٣ **المنافسون** ينظر إلى سلع المنافسين على أنها مصدر هام للأفكار عن السلع الجديدة وعن التعديلات فى السلع القديمة ونظراً لأن الكثير من خصائص السلعة يصعب حمايتها عن طريق براءة الاختراع فسوف تقلد مع

استراتيجية السلعة

مكونات برنامج ناجح للسلعة




( شكل ٢ - ٣ )

إدخال بعض الاختلافات الطفيفة حتى لا تأتى صورة طبق الأصل . ومن مصادر المعلومات كذلك إعلانات المنافسين والكتالوجات الموزعة والمعارض .

**٤ - الادارات الحكومية** : تنظم الإدارات الحكومية طريقة الاستفادة من الخبرات الجديدة سواء المحمية ببراءة اختراع أو غير المحمية . علاوة على ذلك فإن نتائج الدراسات والبحوث التى تجريها الحكومة يمكن أن تكون مصدراً خصباً للأفكار الجديدة .

**٥ - مصادر أخرى** : مثل المجلات التجارية ، الاتحادات التجارية ، وكالات الإعلان ، وكالات بحوث التسويق ، المستشارون الصناعيون ، المحال التجارية ، البحوث فى الجامعات .

## استعراض الأفكار عن السلع الجديدة :

تمر الأفكار الجديدة عن المنتجات بنوعين من الاستعراض : استعراض ابتدائى ، واستعراض نهائى .

ومن حيث الأفكار الكثيرة عن السلع الجديدة أو المتطورة التى تأتى من داخل إدارة تخطيط السلعة لابد من إيجاد طريقة لاستعراض هذه الأفكار لكى نستبعد الأفكار الضعيفة ونبقى على الأفكار الممتازة . وإذا لم يتم استعراض تلك الأفكار أولا بأول ، ستجد المنشأة نفسها أمام سيل جارف من تلك الأفكار مما يتعذر عليها الاستفادة منها بمعنى ضرورة وضع إجراءات معينة لانتقاء الجيد واستبعاد غيره .

**(ا) الاستعراض الابتدائى** :

عند استعراض الأفكار المقدمة لابد من التأكد من اتفاقها مع الأهداف العامة للمنشأة : وتعطى الشركات أوزاناً معينة لكل اعتبار يسهم فى اختيار هذه

الأفكار مثل : الاستثمارات المطلوبة ، العائد على الاستثمار

ويمكن اتباع الخطوات الآتية للوصول إلى ترتيب معين وتدرج معين لتلك الأفكار .

١ - يجب تحديد العوامل المهمة عند تقييم السلعة الجديدة مثل القدرة على تسويق السلعة ، إمكانية النمو ، وقدرة المنشأة على انتاج السلعة .

٢ - نعيد تقسيم كل عامل منها إلى تقسيمات إضافية مثل تقسيم عامل القدرة على التسويق إلى : ارتباط السلعة بمنافذ التوزيع المستخدمة ، ارتباطها بخط المنتجات القديم ، العلاقة بين الجودة والسعر ، وأثر المنتج الجديد على المنتجات القديمة .

٣ - نزن كل عامل من هذه العوامل لكى نحدد أهميته النسبية .

٤ - نقيس درجة أداء السلعة ويرمز لذلك بتقدير جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، وضعيف جداً .

**(ب) الاستعراض النهائى :**

بالإضافة إلى الاستعراض الابتدائى لابد من القيام باستعراض أخير أو نهائى . وتعتمد هذه الدراسات على نوع السلعة ، التعرف على ظروف السوق وامكانية تقديم السلعة إلى الأسواق والمخاطر التى تحيط بتلك العلمية ، وأخيراً تبدأ الشركة فى إجراء برنامج عمل أو مشروع وتخصص له ميزانية خاصة .

**التحليل الاقتصادى :**

تتطلب أى دراسة لإمكانيات تقديم سلعة جديدة القيام بالآتى

١ – دراسة الظروف السوقية المتاحة .
٢ – دراسة قدرة المنشأة على الاستفادة من تلك الظروف .
٣ – تحديد التكلفة المصاحبة لهذا الجهد .
٤ – تحديد العائد المحتمل من جراء تقديم هذا المنتج .

يتضمن التحليل الاقتصادى لإمكانية السلعة الجديدة التنبؤ بالإمكانيات ، التنبؤ بنصيب الشركة فى سوق السلعة مع الأخذ فى الاعتبار الهامش الإجمالى وتكاليف التسويق . ونظراً لأن العائد الذى يأتى من السلعة الجديدة سوف يوزع على فترة زمنية معينة ، سنحتاج إلى تقدير التدفقات النقدية ، نسبة العائد ، وغيرها من عناصر التحليل المالى .

وثمة اختلافات بين التحليل الاقتصادى المصاحب لاتخاذ قرار تقديم سلعة جديدة وبين القرارات التسويقية ، والسبب فى تلك الاختلافات هو أن التحليل الاقتصادى المصاحب للسلعة الجديدة لايتم إلا مرة واحدة وإذا أثبت التحليل أن الفرصة متاحة والإمكانيات متوفرة ، فقد نحتاج إلى بعض المعلومات الإضافية والتفصيلية عن السوق وعن التكاليف .
قياس نجاح ويتم التغيير فى ومتى للسلعة للبترول

**اختبار الخطة التسويقية :**

والهدف من هذا الاختبار هو تحديد المبيعات المرتقبة والأرباح الناتجة من السلعة الجديدة عندما تطرح فى الأسواق وقياس قوة المزيج التسويقى المستخدم . لابد من اختبار الخطة التسويقية التى ستستخدم وتصاحب تقديم السلعة الجديدة . ونظراً لأن الكثير من المتغيرات ستكون موضوعاً للدراسة والاختبار ، فمن الصعب أن نحدد أى من تلك المتغيرات يؤثر فى مبيعات السلعة .

لذلك يجب أن تقوم الإدارة باختبارات الخطة التسويقية حيث أن وضع

الخطة موضع التنفيذ يتطلب مبالغ طائلة لإنشاء المصانع وشراء التجهيزات الرأسمالية وتشغيل وتدريب العاملين . وسينتج من هذا الاختبار الكثير من المعلومات المفيدة والتى يمكن بمقتضاها الحكم والتنبؤ بالمبيعات والأرباح فى السنوات الأولى لتقديم السلعة إلى السوق .

## اختبار الأسواق :

لابد من اختيار مدينة معينة أو سوقاً معينة واعتبارها موضوعاً للاختبار . ويعتمد عدد أسواق الاختبار على عدد المتغيرات ، المراد اختبارها ومدى الدقة المطلوبة . وإذا كان المطلوب من الاختبار التعرف على إمكانيات المبيعات على المستوى الأهلى فلابد من اختبار أربعة مناطق بيعية . وبصدد تحديد مدة الاختبار ، فإن هذا يعتمد على الوقت الذى نستغرقه للحصول على المعلومات وضمان التطبيق .

وبجانب قياس المبيعات المحتملة ، يحاول الباحث الذى يقوم باختبار السوق قياس عدد المتغيرات الأخرى وهذه يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ - **فاعلية الإعلان** : يهمنا أن نعلم هل يدرك المستهلك بالسلعة الجديدة ، والمدة التى يحتفظ بها المستهلك بتلك المعلومات ، ذلك لأن تلك المعلومات ستؤثر فى معدلات الشراء . ويمكن الوصول إلى بعض النتائج عن طريق اجراء مقابلات مع عينات من المستهلكين سواء شخصية أو تليفونية .

٢ - **فاعلية تقديم السلعة** : تعتمد الكثير من الشركات على طرق معينة لتقديم السلع للمستهلكين بقصد دفعهم إلى تجربة السلعة . ويمكن قياس فاعلية ونجاح تقديم السلعة بالمعلومات المجمعة من عينة المستهلكين عما إذا كانوا قد جربوا السلعة أم لا .

**٣ – فاعلية الحوافز المقدمة للتجار** : تقدم الكثير من الشركات حوافز معينة إلى التجار والموزعين لدفعهم على تخزين وعرض السلعة الجديدة . ويمكن قياس نجاح هذه الطرق من المعلومات المستقاة من رجال البيع . كما يقدم رجال البيع ملاحظاتهم عن الصعوبات الموجودة فى الحصول على تعاون التجار والموزعين .

**٤ – نصيب الشركة من السوق** : وهو نصيب السلعة الجديدة فى سوق السلعة بصفة عامة . كذلك يهمنا أن نتعرف على أثر السلعة الجديدة فى مبيعات الصنف كله هل أدت إلى زيادة المبيعات الكلية ، أو تمت المبيعات عن طريق تحول المستهلكين عن السلع القديمة .

**٥ – خصائص المستهلكين ، نسبة استخدام السلعة ومعدل تكرار الشراء** : يهم الحصول على هذه الاحصاءات لكى نقدر المبيعات المستقبلية . ويفيد الحصول على معلومات عن المستهلكين فى تحديد من من المستهلكين الذين شاهدوا الإعلان يشترى السلعة . ويمكن الحصول على تلك المعلومات من المستهلكين أنفسهم عند إجراء مقابلات شخصية .

**٦ – أسباب عدم تجربة السلعة أو سبب الإقلاع عنها** : من الواضح أن هذه المعلومات على درجة كبيرة من الأهمية . ومن النتائج التى جاءت من البند السابق ، نستطيع أن نحدد المستهلكين ونقسمهم إلى جماعات ونحاول أن نقابل كل جماعة على حدة مقابلات متعمقة .

## تطوير السلع :

عندما تتغير البيئة التسويقية ، يجب أن تتطور السلعة لكى تتقابل مع هذه التغيرات البيئية وخاصة عندما تصل السلعة إلى مرحلة النضوج . ويمكن تطوير السلع بتغيير النوع ذاته أو تغيير المزيج التسويقى والذى تعتبر السلعة جزءاً منه .

ويمكن عن طريق تطوير السلعة زيادة المبيعات أو جذب مستهلكين جدد . إذ قد يظهر بعد فترة من وجود السلعة أنه لابد من إضافة خصائص جديدة لم تكن موجودة فى التصميم القديم .

ينقسم تطوير السلعة إلى الأقسام الأربعة الآتية :

**١ - تغييرات وظيفية :** حتى نجعل السلعة أكثر قدرة على الاستجابة مع حاجات المستهلكين . وإذا حدث تغير وظيفى رئيسى فى السلعة ، فقد يؤدى إلى طفرة قوية وكبيرة فى رقم المبيعات . ولكن المشكلة هى التكلفة المطلوبة لإحداث مثل هذا التغيير ، وعندما يكتشف المنافسون نجاحها وإقبال الناس عليها فسوف يقلدها المنافسون فتضيع ميزة السبق قبل أن تسترد الشركة استثماراتها المستخدمة فى هذا التطوير .

**٢ - تغييرات فى الجودة :** ويتم هذا عن طريق تغيير المواد الخام الداخلة فى الصنع أو تغيير طريق الأداء ، والجودة يمكن تحسينها فتصبح السلعة جذابة ومطلوبة فى السوق إذ سوف تأخذ وضعاً جديداً فى السوق . وقد تتغير جودة السلعة إلى أسوأ وهذا بهدف تخفيض السعر .

**٣ - تغييرات فى الشكل :** أخذ شكل السلعة والموضة أهتماماً أكبر فى السنوات الأخيرة لذلك أصبح التغيير فى الشكل أو المظهر من الطرق المستخدمة فى إحداث تغييرات فى السلعة . وصناعة السيارات هو المثال التقليدى عن إدخال التحسينات والتغييرات سواء فى الهيكل أو الشكل ، ولقد انتشرت عدوى هذا التغيير من صناعة السيارات إلى أبسط السلع الاستهلاكية مثل الساعات .

وكلما كان التغيير جذرياً كلما أحدث ردود فعل كبيرة قد تؤدى إلى شراء السلعة أو عدم شرائها بمعنى آخر زيادة كل من الخطر والربح .

**٤ – تغيرات اجتماعية :** تحدث التغيرات فى السلعة بقصد تحقيق الأمان والسلامة ، زيادة فى درجة الاستجابة . ومثال ذلك استخدام أحزمة السيارات للوقاية من الحوادث ووضع جهاز خاص للتحكم فى عادم السيارات للوقاية من تلوث البيئة .

وقد يأتى تطوير السلعة مطبقاً للأنواع الأربعة السابقة دفعة واحدة والهدف من ذلك هو ضمان تأثير التغير فى المستهلك ، فإن لم يحدث التغيير فى السلعة أى أثر فى المستهلك فهناك احتمال أن تحدث التغيرات الأخرى آثار فعالة فى تصرف المستهلك . والنتيجة النهائية هى الحصول على مستهلكين جدد من جراء هذا التغيير والتطوير مع ضمان ألا يؤدى هذا التطوير إلى نفور المستهلكين القدامى الذين تعودوا على السلعة فى شكلها القديم . لذلك ينصح دائماً أن تجرى هذه التعديلات تدريجياً بقصد بلوغ أهدافها .

## اسقاط السلعة أو اقصاء السلعة الضعيفة :

الخطوة الأخيرة فى مراحل دورة حياة السلعة هى إقصاء السلعة عن خط المنتجات ، ولكن القليل من الشركات هى التى تقوم بمراجعة خط المنتجات حتى تستطيع أن تقيم موقف هذه السلع فى المستقبل . والملاحظ أن الكثير من السلع الضعيفة تبقى فى خط المنتجات فترة من الزمن رغم أنها تخفض من أرباح الشركة وتضعف من إمكانية الابتكار .

وتدافع بعض الشركات عن استمرار بعض منتجاتها طالما أنها تغطى على الأقل النفقات المباشرة . إلا أن تكلفة الإبقاء على سلعة ضعيفة فى خط المنتجات لايعادل فقط النفقات الإضافية غير المغطاة . ومهما كانت الطرق المحاسبية المستخدمة فمن الصعب الكشف عن جميع النفقات والتى منها :

١ – تستوعب السلعة الضعيفة جزءاً كبيراً من جهد الإدارة ووقت الإدارة .

٢ – تتطلب السلع الضعيفة باستمرار إعادة التوازن فى أسعارها وفى الكمية المخزونة .

٣ – تتطلب جهداً كبيراً فى الإعلان وجهود البيع الشخصية والتى كان من الأفيد تركيزها على السلع القوية .

٤ – تؤثر السلع الضعيفة فى مبيعات السلع القوية نتيجة إلى وجود صورة ذهنية معينة عند المستهلك عن منتجات هذه المنشأة[1]

ولقد أورد أحد الكتاب حالة شركة أقصت ٥٩٢ سلعة من خط مبيعاتها الذى كان يتكون من ٨٧٥ سلعة ، وكان من نتيجة ذلك زيادة فى المبيعات فى الأجل البعيد وتخفيض نفقات التسويق مع زيادة فى الربح الصافى للجنية بمعدل ٢٤٪[2] .

وتقدم الشركات العديد من الأسباب التى تمنعها من إقصاء سلعة ما أو مجموعة منها من خط المنتجات . ومن هذه الأسباب : تتوقع الشركة زيادة المبيعات فى المستقبل ، تضع الشركة جهود تسويقية جديدة والتى تأمل أن ينشأ عنها نتائج جديدة ، أو تخطط لإدخال تحسينات فى المنتجات القديمة قد يؤدى إلى تخفيض فى التكاليف وزيادة فى الأرباح . ولكن مهما تعددت الأسباب فيجب أن ندرسها بعناية قبل أن نقرر شيئاً فى هذا الموضوع .

**تحديد المنتجات الضعيفة :**

قبل أن نقرر مانفعله مع المنتجات الضعيفة ، يجب على الإدارة أن يكون لديها فكرة مسبقة عن تلك المنتجات الضعيفة . ويتطلب هذا أن نضع معياراً عن السلع الضعيفة . ويتصل هذا المعيار بما تضيفه السلعة إلى الأرباح الكلية

(1) Kotle, "Marketing management", Prentice-Hail 1967 P. 303

(2) Charles H. Sevin, "Marketing Productivity analysis " Mc Graw-Hill 1965 P.P. 62-63

خلال فترة زمنية معينة . وتستطيع أن تحسب الإدارة هذه النسبة عن طريق : تكلفة المواد المباشرة + تكلفة العمل المباشر + نفقات الصنع الإضافية + نفقات التسويق ثم يطرح هذا المجموع من قيمة مبيعات هذا الصنف . بهذه الطريقة تستطيع الإدارة أن تتعرف على السلع الضعيفة .

**تقييم السلع الضعيفة :**

تقوم الإدارة بتقييم السلعة الضعيفة على الأسلس الآتى :

١ – مقارنة المبيعات الكلية المستقبلية للصناعة التى تنتمى إليه سلعتنا ، ومقارنة هذا الاتجاه مع مبيعات سلعتنا . ما التغيرات الواجب إدخالها على السلعة وتكلفة هذه التغيرات ؟ هل المطلوب إضافة جهود تسويقية جديدة ؟ وبعد ذلك كله هل هناك احتمال أن تحصل الشركة على نصيب متزايد من السوق وما أثر ذلك على الأرباح ؟

٢ – على فرض أنه لايوجد أى أمل فى زيادة مبيعات هذا النوع على مستوى الصناعة ، فما يحدث لمبيعات السلعة لو أجرينا بعض التعديلات على السلعة وما أثر ذلك على الأرباح ؟ وماذا سيفعل المنافسون وما أثره على مبيعاتنا وعلى أرباحنا من هذا الصنف .

٣ – على فرض أنه لايوجد احتمال لزيادة مبيعات هذا الصنف فما النتائج المتوقعة من جراء التغيير فى جهود التسويق الموجهة إلى هذا الصنف ؟

٤ – على فرض أن السلعة قد أوقف انتاجها فما أثر ذلك على مبيعات وأرباح بقية الأنواع ؟

٥ – ما الاستخدامات الأخرى المحتملة للموارد المتاحة فى الشركة وما قيمة تلك الاستخدامات ؟

فإذا مكنت الإجابة عن الأسئلة السابقة أن ترشد المنشأة إلى حل معين وليكن هو إقصاء السلعة من خط المنتجات ، فماذا تفعل الإدارة بعد ذلك ؟ يجب على الإدارة أن تضع خطة لتنفيذ ذلك تتضمن الآتى :

متى يتوقف الإنتاج ، ماذا نفعل لكى نتخلص من المخزون السلعى من هذا الصنف عندنا ، وعند الموزع ، ماذا نفعل لاستغلال الموارد التى كانت مستغلة فى إنتاج هذه السلعة من قبل ، وكيف ومتي نخطر عملاءنا وموظفينا بهذا القرار ؟ فإذا كان هذا القرار لامفر منه ، فلابد أن يصحبه قرارات أخرى تتصل باستمرار الخدمة وبالمخزون من قطع الغيار .

## استراتيجية التمييز

ينظر المستهلك إلى الإسم والعلامة التجارية على أنها جزء من مكونات السلعة . لقد أصبح التمييز مركز الاهتمام عندما نعد المزيج التسويقى . وعند وضع استراتيجية التمييز يجب على رجال التسويق أن يجيبوا على الأسئلة الآتية : هل يجب عليهم تمييز منتجاتهم ؟ هل يجب أن تكون أداة التمييز اسم الشركة المنتجة للسلعة أو اسم أو علامة الموزع ؟ هل نميز منتجاتنا المختلفة بنفس الإسم والعلامة التجارية أو نستخدم أكثر من اسم وأكثر من علامة تجارية ؟

نبدأ أولا بتعريف التمييز . التمييز هو استخدم الأسماء أو الكلمات أو الإشارات أو الرموز أو الرسوم أو مزيجاً منها جميعاً بقصد تحديد شخصية ونوعية السلعة أو الخدمة التى يقدمها منتج معين أو يبيعها تاجر معين حتى يستطيع المستهلك النهائى أن يميزها عن بقية السلع المنافسة . والإسم المميز هو أداة التمييز الذى يمكن النطق به أو التلفظ به . ومن أمثلة الأسماء التجارية فى الأسواق الأمريكية : سيارات شفرولية ، معجون أسنان كولجيت ، سجاير كنت . وفى الأسواق المصرية : صابون رابسو وسافو ، سجائر كليوباترا ، سيارات نصر وهكذا .

أما عن العلامة التجارية فهى أيضاً أداة من أدوات التمييز يستطيع بها أن يتعرف المستهلك على السلعة ولكن لايتلفظ به مثل الأسم . وتتضمن العلامة التجارية · الرمور ، الرسوم ، الألوان المميزة أو حروف معينة وهكذا . ومن أمثلة العلامة التجارية فى الأسواق الأمريكية الأسد شركة مترو جولدن ماير سيما ، القوس الدهبى - Mc Donalds ، فى مصر النجمة لسيارات

مرسيدس ، الأهرامات الثلاثة بالنسبة لشركة مصر للبترول ، الدوائر الثلاثة للجمعيات التعاونية .

والاسم التجارى هو الاسم القانونى الحالى للشركة ويساعد الاسم التجارى فى تصريف منتجات هذه السلعة فى السوق ولكن لايشير إلى منتجات بعينها من منتجات الشركة . وطبيعى يختلف الاسم التجارى عن العلامة التجارية إذ أن العلامة التجارية هى التى تعطى لمنتجات الشركة . أما الماركة التجارية فهى إما أن تكون إسماً أو علامة لها حماية قانونية ويقتصر استعمالها على منتج معين أو موزع معين[1] . فهذا اصطلاح قانونى أو مفهوم قانونى يسمح للبائع أن يحصل على حقوق خاصة لاسم أو علامة ويحظر على المنافسين استخدام نفس الماركة التجارية ، دون أن تسمح له الشركة صاحبة الماركة التجارية . والتمييز بواسطة المنتج يعنى الأسماء أو العلامات التى يملكها منتج معين فى أى نشاط إنتاجى أما علامة الموزع فهى العلامة التى يملكها الموزع والذى يعمل فى ميدان التوزيع .

## وجهات النظر المختلفة فى تمييز السلع :

يمكن النظر إلى التمييز من وجهات ثلاثة : وجهة نظر المستهلك ، ووجهة نظر إدارة التسويق ، ووجهة نظر المجتمع . يجب أن يفيد كل من رجل التسويق والمستهلك النهائى من استراتيجية تمييز المنتجات كما يفرض المجتمع بعض القواعد على طريقة استخدام هذه الاستراتيجية .

### أولا — وجهة نظر المستهلك :

يعتبر التمييز مصدراً هاماً للمعلومات عندما يتخذ المستهلك قرار الشراء . يمكن أن يفيد المستهلك من استراتيجية التمييز من الزوايا الآتية :

(1) Kotle, "Marketing management" 3d., ed. 1976, PP. 190-191

يعنى التمييز الجودة الحسن . يدفع المستهلك بعد على من خلال حصول على سلعة مميزة وبعد انتشار الدعاية تجاه المستهلكين نحو شراء السلع المميزة وتفضيلها على السلع غير المميزة ، لاعتقادهم الراسخ أن التمييز يعنى الجودة الأحسن

٢ - التمييز يعطى الأمان : يرغب المستهلك فى السلعة المميزة لأنه يعتقد أن التمييز هو رمز الثقة . وخاصة عندما تنخفض القوة الشرائية فى أيدى المستهلكين بسبب التضخم أو الكساد أو البطالة ، لن يقوى المستهلكون أن يقامروا بشراء سلع غير مضمونة فيفضلون السلع التى يعرفونها لأنهم يفهمون أنها تمثل جودة معينة

٣ - يساعد التمييز على الابتكار : توحى السلعة الجديدة بأن ثمة تجديد وابتكار . ولقد تنبه المستهلكون إلى الكثير من السلع الجديدة التى تنزل إلى الأسواق والتى تستفيد من الشهرة التى اكتسبتها العلامات والاسماء القديمة مثال ذلك جيليت ذات الشفرتين . وتحاول بعض الشركات التى تعطى للسلع المبتكرة اسماء جديدة لكى تأخذ تصور معين فى ذهن المستهلكين .

٤ - يسمح التمييز بحرية المستهلك فى الاختيار : عندما يفكر المستهلك فى شراء المياه الغازية يستطيع أن يختار بين الأنواع العديدة والأسماء الكثيرة المعروضة فى السوق ، فيشعر بفرصته فى الاختيار بين الأسماء والعلامات المعروضة .

## ثانياً : وجهة نظر رجل التسويق

يميز غالبية المنتجين إنتاجهم قبل عرضه على المستهلكين فى الأسواق ، ويرغب رجل التسويق فى اتباع سياسة التمييز لأن التمييز يساعد المستهلكين والموزعين على التعرف على نوعية السلعة . كما أن هذه السياسة تعطى تصور ذهنياً معيناً فى ذهن المستهلك مما يسمح للمنتج أن يطلب سعراً خاصاً

ونظراً لكل هده الإمكانيات يجب دراسة التسويق داخل قطاعيه السوق ، وفى ظل تنويع المنتجات ، واستراتيجية الترويج

يفيد رجل التسويق من سياسة التمييز من وجوه أربعة :

١ – الرقابة على السوق : يساعد التمييز الشركة فى الحصول على نصيب أكبر من سوق السلعة .

٢ – استقلالية فى تسعير المنتجات : يشترى المستهلكون السلع ذات العلامات المشهورة حتى ولو كانت أسعارها أعلى عن بقية السلع غير المميزة .

٣ – تقديم السلع الجديدة : يحسن المستهلكون والموزعون من استقبال السلعة الجديدة إذا كانت تحمل علامة تجارية مشهورة .

٤ – ميزة الترويج : إذا استقرت أداة التمييز فى ذهن المستهلكين وكانت محل ثقتهم ستصبح الحملات الإعلانية أكثر كفاءة وأقل تكلفة .

## ثالثاً : وجهة نظر المجتمع :

تمس سياسة التمييز ميادين ثلاثة من اهتمامات المجتمع :

١ – الجودة : سيكون الإعلان عن سلعة مميزة مرشداً قوياً لتحديد الجودة مثال ذلك : المنظفات الصناعية ، السجائر ، مستحضرات التجميل .

٢ – حماية اسم الشركة : تعتبر شهرة الشركة من الأصول الثمينة التى تملكها . وإذا لم تكن العلامة التجارية مسجلة فهى تحل لأى شركة أخرى وتعمم بين المنافسين .

٣ – التمييز والمستهلك : يمكن أن يخلق التمييز قيمة اقتصادية فى السلعة ويستطيع المنتج أن يبيع منتجاته المميزة بأسعار أعلى إذا استطاع أن يقنع المستهلكين أن سلعته تحتوى على مزايا خاصة تعبر عنها تلك العلامة التجارية

## استراتيجيات التمييز [1]

تظهر مشكلة التمييز أمام المنتج الذى ينتج أنواعا متعددة من السلعة والسؤال الذى يقابله هو : هل يجب عليه أن يعطى جميع المنتجات فى خط الإنتاج نفس العلامة أو يقوم ببيع كل نوع أو تشكيلة من خط المنتجات تحت اسم أو علامة خاصة به منفصلة عن العلامات الأخرى ، وللاجابة على هذا السؤال لابد من تقييم طريقة استخدام أداة التمييز الجماعية وطريقة أداة التمييز الفردية .

وعندما تستخدم أداة التمييز الجماعية فإنما تطبق على سلعتين أو أكثر متشابهة أو غير متشابهة تباع بواسطة المنتج أو بواسطة الموزع ، وبهذه الطريقة يجمع المنتج المنتجات المختلفة تحت علامة واحدة ويعلن عنها فى إعلان واحد . أما أداة التمييز الفردية فهى علامة مميزة تستخدم فى حالة السلعة الواحدة ولاتطبق على بقية المنتجات . والمنتج الذى يحاول أن يروج لمجموعة من السلع يتبع كلتا السياستين فى نفس الوقت . وبوجه عام يمكن القول إن ثمة سياسات أربعة لتمييز السلعة يجب أن نأخذها فى الاعتبار عندما نحدد سياسة التمييز وهى :

١ – استخدام علامات مختلفة بالنسبة للمنتجات المختلفة
Individual Brand name

٢ – استخدام علامة واحدة للسلع التى من طبيعة أو جودة واحدة .
Blanket family name

٣ – استخدام علامات مختلفة بالنسبة للمنتجات المختلفة حتى ولو كانت من جودة واحدة
Separate family names

٤ – استخدام نفس العلامة حتى بالنسبة للسلع التى تختلف درجة جودتها
Individual product names

---

(1) Kotler : Marketing management 3d, ed., 1967. P.P. 193-196

**أولا :وتعمل السياسة الأولى** : على ألا تؤثر السلع الرديئة الصنف أو المنخفضة الجودة على الأصناف الجيدة من المنتجات ومعنى ذلك أن المنتج يعطى علامة مميزة بالنسبة للمنتجات المرتفعة الجودة وعلامة أخرى بالنسبة للسلع المنخفضة الجودة . والمثال على ذلك شركة السيارات ، فمنتجو السيارات قد اتبعوا سياسة بيع الأنواع المختلفة ذات الأثمان المختلفة تحت علامات تجارية مميزة مثال شركة بليموث ودودج وكريزلر : وتستخدم هذه السياسة أيضاً للتفرقة بين المنتجات التى تكون من طبيعة أقل بسبب خطأ أو عيب فى الإنتاج . وقد يرغب المنتج أن يقدم إنتاجه ذات الجودة المنخفضة ليكون سعره منخفضاً وفى هذه الحالة يخطىء عندما يبيع بعض الأصناف التى تكون من جودة مرتفعة تحت نفس العلامة التى تباع بها الأصناف المنخفضة القيمة أو الجودة .

**ثانياً : والسياسة الثانية** : للتمييز هى استخدام نفس العلامة بالنسبة للسلع التى تكون من جودة واحدة وهى تقابل سياسة بيع المنتجات المختلفة ومن جودة واحدة تحت علامة واحدة . وجمع سلعتين أو أكثر تحت علامة معينة إنما تقوم على فكرة أن الإعلانات والجهود الترويجية للمبيعات الموجهة إلى أى نوع من خط المنتجات سوف يساعد على ترويج المبيعات من كافة الأنواع الأخرى .

وتعتبر هذه الطريقة شائعة الاستعمال ولابد من توفر بعض الشروط قبل أن نقوم بالإعلان وبترويج خط منتجات تحت اسم أو علامة واحدة :

١ - يجب أن تكون كل المنتجات التى تدخل فى خط المنتجات والتى تميز بعلامة واحدة من جودة واحدة .

٢ - يجب أن تباع جميع المنتجات فى الخط الواحد بواسطة نفس

منافذ التوزيع إلى نفس فئات وجماعات المستهلكين .

٣ - أن كل المنتجات التى تدخل تحت علامة واحدة يجب أن تروج على أساس بواعث شراء واحدة . وإذا لم تسوق هذه المنتجات بواسطة منافذ التوزيع الواحدة فسنجد أن الإعلان وجهود البيع الترويجية وشهرة المنتجات المختلفة الداخلة فى نفس خط المنتجات سوف لا تساعد على بيع المنتجات الأخرى الداخلة فى نفس خط الإنتاج .

ولتوضيح هذه النقطة نقول إنه ليس من المرغوب فيه أن نجمع صابون الغسيل مع كريم الحلاقة تحت علامة واحدة بالرغم من أن كلتا السلعتين سوف تباع بواسطة المنتج إلى نفس المستهلك ، ونفس الفكرة أيضاً عندما نجمع بين صابون الغسيل مع صابون التواليت تحت علامة واحدة بالرغم من احتمال أن تكون السلعتان من جودة مرتفعة وتباع فى نفس الأسواق . والسبب فى عدم جمعها تحت علامة واحدة كما هو فى الأمثلة السابقة هو اختلاف بواعث الشراء بالنسبة لكل منهما . ففى حالة صابون الغسيل يرغب المنتج فى أن تدل العلامة على أن هذا النوع له القدرة على تنظيف الملابس ولكن فى حالة صابون التواليت يرغب المنتج أن توحى العلامة بفكرة أن الصابون سوف يحمى البشرة ويغذيها .

وبالرغم من ذلك فقد يتساءل البعض عن السبب الذى من أجله تستخدم بعض الشركات نفس العلامة بالنسبة لعدة سلع تختلف بواعث الشراء بالنسبة إليها . هناك الكثير من المخاطر والعيوب التى تصاحب استخدام علامة واحدة بالنسبة لعدد من أنواع السلعة وهى خطر الجمع بين سلعة من طبيعة أو جودة مختلفة والعيب التالى هو أن كل نوع داخل خط المنتجات سوف يفقد خصائصه المميزة وبالتالى سوف يفقد المستهلك الخواص والمواصفات التى كان يتذكرها عن كل نوع .

ويستطيع المنتج الذى يتبع هذه السياسة أن يتجنب العيوب والصعوبات عن طريق تخصيص إعلان مستقل أو طرق ترويجية مستقلة تتعلق بكل نوع على حدة والصعوبة الأخرى الخاصة بجمع عدة منتجات تحت علامة واحدة هى الأخطاء التى قد يقع فيها التجار حين تلبية رغبات المستهلكين ، كما أنه من الصعب بالنسبة لعمال البيع فى محال التجزئة أن يميزوا بسرعة بين المنتجات التى تعبأ تحت علامات واحدة والتى تكون فى شكل واحد . ويجب على المنتج أن يقلع عن هذه السياسة فى تمييز السلعة للقضاء على مثل هذا اللبس والخطأ الذى قد يقع فيه عمال البيع .

**ثالثاً : والسياسة الثالثة** : هى استخدام علامات مختلفة للمنتجات المختلفة التى تكون فى نفس الجودة وهى استخدام أداة التمييز الفردية بالنسبة لكل سلعة . وفى ظل هذه الطريقة لايجمع المنتج عدة أصناف أو أنواع تدخل فى خط المنتجات ويخصص لكل منها علامة خاصة حتى ولو كانت من نفس الجودة . ويستخدم بعض المنتجين الطريقتين فى آن واحد وهى أداة التمييز الجماعية وأداة التمييز الفردية . ويدافع المنتجون الذين يستخدمون أداة التمييز الجماعية فيقولون إن الجمع بين عدة سلع تحت علامة واحدة سوف يؤدى إلى أن تفقد السلع الكثير من أهميتها إذا طبقنا سياسة العلامة الواحدة وليس من شك فى أن الأداة الفردية تعتبر أكثرها تكلفة إذ أنه يلزم الإعلان عن كل سلعة وترويجها بطريقة مستقلة عن بقية السلع . وعندما يضيف المنتج أنواعاً جديدة الى خط المنتجات فإنها سوف لا تستفيد من الشهرة التى تتمتع بها بقية الأنواع أو بقية العلامات .

**والسياسة الرابعة** : لتمييز السلعة هى استخدام نفس العلامة للسلع ذات الجودة المختلفة وهذه من السياسات التى يجب الإبتعاد عنها بقدر المستطاع وخاصة عندما تكون هذه السلع متماثلة فى المظهر والشكل

حيث لايستطيع المستهلك أن يفرق بين الجودة مرتفعة والجودة المنخفضة للمنتجات ويصعب على المستهلكين حتى بعد الاختبار الدقيق وقت الشراء أن يفرقوا بين الأصناف الجيدة والأصناف الرديئة إذا بيع الصنفان تحت علامة واحدة ، وبذلك يقع المستهلك فى حيرة من أمره بين السلع ذات الجودة المرتفعة والأخرى المنخفضة الجودة ، وإذا حدث ذلك فإن السلع الرديئة سوف تخفض من قيمة السلع الحسنة الجودة وشهرتها .

وقد اتبعت شركة فورد نفس السياسة عندما قدمت موديل V.60 وكذلك V.80 تحت علامة واحدة فى الوقت الذى كانت فيه سيارة V.60 أقل جودة إذا قارناها بسيارة V.80 ولم يختلف شكل أو مظهر السلعتين وعندما يكتشف مشترو السيارة V.60 أن جودتها منخفضة فإنه سوف لايقبل مرة ثانية على شراء سيارة فورد حتى ولو كانت V.80 .

ومثال آخر شركة Probak Comp. لإنتاج أمواس الحلاقة التى قدمت نوعين من الأمواس فى السوق الأول تحت علامة probak والنوع الثانى تحت علامة probak Jr. وكان سعر النوع الثانى أقل من النوع الأول نظراً لأنخفاض جودته إلا أن عمال البيع فى محال التجزئة لايفرقون بين النوعين وخاصة عندما يطلب المستهلك العلامة الأولى التى تشتهر بجودة النوع وبدون شك فقدت الشركة الكثير من المبيعات كما أن شهرتها قد انخفضت وانهارت وخاصة عندما يطلب المستهلك العلامة ذات الجودة المرتفعة فيحصل على النوع الأقل .

ومثال ثالث يدل على الأخطاء التى وقعت فيها بعض الشركات بصدد تتميز سلعها وهى شركة Philco Radio Comp. عندما جمعت بين منتجات متشابهة تحت علامة واحدة ولقد تمكنت هذه الشركة من تكوين شهرة طيبة لمنتجاتها واكتسبت ثقة عملائها وخاصة بصدد مبيعاتها من الراديو الذى يحمل الاسم التجارى المميز لهذا الجهاز ولقد قدمت الشركة منذ سنوات جهازاً

جديداً بسعر أقل تحت علامة Philco-ıtransitore ولم يكن للكلمة المضافة إلى العلامة الأولى أى تأثير للتفرقة بين الجهاز الجيد النوع والجهاز الردىء النوع والخطورة التى واجهت الشركة أن الأصناف الرديئة نسبياً قد خفضت من قيمة منتجات الشركة جميعها فقضت على شهرة الشركة وثقة العملاء وذلك لأن الجهاز الجديد قد أعطى فكرة رديئة عن جودة المنتجات التى تنتجها هذه الشركة .

وإذا اختلف شكل المنتجات حتى أن المستهلكين يتمكنون بسهولة من التفرقة بين الجودة المرتفعة وبين الجودة المنخفضة وقت الشراء فإنه من الممكن بالنسبة للمنتج أن يجمع المنتجات المختلفة تحت علامة مميزة واحدة . فبيع أمواس الحلاقة العادية مع ماكينة الحلاقة الكهربائية تحت علامة واحدة لاتؤدى إلى الخلط واللبس وذلك طبعا لسهولة التفرقة بينهما ولايمكن أن ينظر إلى جمعها تحت علامة واحدة على أنها سياسة خاطئة . وفى هذه الحالة سوف لايعتقد المستهلكون ــ طالما كان ثمة اختلاف فى الشكل أو السعر ــ أنهم قد حصلوا على الأصناف الأحسن عندما يقصدون شراء الأصناف الرخيصة .

**بيع السلعة بعلامة المنتج أو بعلامة الموزع :**

لقد أطلق على المنافسة بين علامة المنتج وبين علامة الموزع معركة التمييز . ولقد وجد المنتجون نقصاً فى مبيعاتهم من السلع التى تحمل علامتهم الخاصة وفى نفس الوقت وجدوا زيادة فى مبيعات السلع الأخرى التى تحمل علامة الموزع . إن المنافسة القائمة بين علامة الموزع وبين علامة المنتج أصبحت أشد بالنسبة لبعض المنتجات عن منتجات أخرى . وقد تظهر أقوى منافسة فى صناعة الأغذية المحفوظة وفى حالة الأدوية والأجهزة الكهربائية . لم يظهر توزيع السلعة بعلامة الموزع بشكل واضح فى منتجات أخرى كما حدث فى المنتجات الغذائية وذلك لأن المستهلكين يعتبرون أنفسهم أكثر اهتماماً بنوع وشهرة البائع وقد يكون المستهلكون أكثر اهتماماً بالأسعار عند شراء المواد الغذائية أكثر منه فى حالة شراء الأدوية .

وثمة تفسيرات كثيرة لاتجاهات المستهلكين وتفضيلهم علامات الموزعين والتى من ضمنها زيادة حجم المحال التجارية وقوة مركزها المالى وغالباً ما يكون الموزعون قادرين على خلق شهرة قوية وسمعة حسنة لعلامتهم . ولذلك فقد زاد حجم المبيعات بدرجة واضحة حتى أنهم تمكنوا من الاتفاق مع المنتجين على كميات كبيرة من السلعة تحت علامة الموزعين . وكثير من الموزعين يكون لديهم القدرة المالية للإعلان والترويج عن علاماتهم وبالتالى منافستها مع علامات المنتجين . وحتى فى حالة الأدوية نجد أن البعض منها قد صادفه النجاح حتى إذا بيعت بنفس علامة الموزع . وبناء عليه يجب على المنتجين أن يقابلوا هذه المنافسة عن طريق تخطيط جهودهم الترويجية وذلك للحد من منافسة الموزعين .

ويمكن أن يتم ذلك بالطرق الآتية :

١ - يجب على المنتج أن يستمر فى سياسة التوزيع الإجبارى وذلك عن طريق الاستمرار فى الإعلان عن منتجاته دون توقف لكى يحصل على إصرار المستهلكين على طلب علامة المنتج .

٢ - يجب على المنتج أن يرفض البيع إلى الموزعين والوسطاء الذين يرغبون فى ترويج علامتهم وبطريقة تنافس علامة المنتج . ولاتطبق هذه السياسة فى حالة التعامل مع محال السلسلة والمحال ذات الأقسام كما يتم تطبيقها عند بيع السلعة السهلة المنال والتى فيها حافة الربح صغيرة والتى يتمكن فيها الموزعون من تقوية علامتهم المميزة .

٣ - يستطيع المنتج أن يستمر فى منح الموزعين خصما ومسموحات على الإعلانات حتى يشجعهم على الإعلان وترويج علامة المنتج فى وسائل الإعلان المختلفة سواء بالإعلان فى الصحف والمجلات أو فى الراديو والتلفزيون أو بعرض السلعة فى واجهة المحل أو عرضها على طاولات العرض وإذا قام المنتج باتباع هذه السياسة فلابد أن يعطى هذا الخصم وهذه المسموحات إلى جميع الموزعين المنافسين بشروط متساوية بالنسبة إليهم جميعاً

٤ – يحاول المنتج تقوية سوق سلعته المميزة بعلامته وذلك باتباع طريقة الإعلان عن السلعة بعرضها فى محال البيع أو فى نقط البيع مثل واجهات المحال ، طاولات العرض ، وغيرها .

٥ – لايرضى المنتج إلا أن يبيع جميع خط المنتجات دفعة واحدة ومعنى ذلك أن يرفض المنتج أن يبيع إلى الموزع أى وحدات أو أصناف معينة دون بقية الأصناف ، وطبيعى سوف تقيد هذه السياسة من حرية الموزعين فى اختيار الأصناف التى تتناسب مع الطلب وهذا الطلب لايستطيع أن يقدره سوى الموزع .

٦ – قد يتفق المنتج مع منافذ التوزيع وخاصة مع الوكلاء الوحيدين على أن يقوموا بتوزيع السلع المنافسة لعلامته .

٧ – يقدم بعض المنتجين عمولة خاصة إلى عمال البيع فى محال التجزئة وذلك لكى يعملوا على دفع علامة خاصة أو سلعة معينة على حساب الأنواع الأخرى . وتؤدى هذه الطريقة أن ينحاز عمال البيع إلى فريق معين فى الوقت الذى يعطى المستهلكون رجال البيع كل الثقة لإرشادهم فى اختيار الصنف والعلامة التى تتفق مع حاجاتهم ورغباتهم .

٨ – يستطيع المنتج أن يفتح بعض المحال التى تبيع لحسابه وذلك للدفاع عن علامته الخاصة وذلك تتدعم علامته بالنسبة لبقية العلامات الأخرى بين المستهلكين والموزعين والوسطاء .

٩ – يجب على المنتج أن يضيف خصائص جديدة إلى سلعته .

١٠ – يجب على المنتج أن يقوم بتسويق السلعة التى تحمل علامته بطريقة فعالة ويعلن عنها ويروجها فيبرز الخصائص والمواصفات الجديدة والتى تكون علامته المميزة رمز لهذه الخصائص والمواصفات فتركز فى أذهان المشترين وتلتصق بها .

١١ – قد يوسع المنتجون من الحافة الإجمالية للربح المسموح به للموزعين عندما يروجون علاماتهم وذلك لتشجيعهم على ترويج سلعة المنتج .

وهذه السياسة مشكوك في صحتها طالما أن المنتجين المتنافسين قد يتبعون نفس السياسة فتؤدى إلى حرب بينهم تحطم سعر البيع

١٢ – يمنع المنتج الموزع من تخفيض الأسعار حتى يصل إلى التكلفة والتى قد تقضى على سمعة أو شهرة العلامة .

**تدعيم أدوات التمييز :**

يجد صغار المنتجين صعوبة واضحة فى مقابلة المنافسة الآتية من علامات الموزعين وكذلك من كبار المنتجين ، ويرى بعض رجال الأعمال أنه إذا تمكنت علامات المنتجين أن تفرض الرقابة القوية على الأسواق فسوف يخرج صغار المنتجين من السوق كما لايقدر صغار المنتجين على الإعلانات الضخمة فى الأسواق المختلفة ، وبالرغم من ذلك فإن بعض العلامات التجارية تحتاج إلى شهرة ضخمة فى الأسواق المحلية قد تحتاج إليها الأسواق الأهلية . وقوة العلامات التجارية التى تظهر فى الأسواق الأهلية الخاصة بكبار المنتجين أو الموزعين يصعب على صغار المنتجين مواجهتها . ولم يستطع صغار المنتجين أن يلحقوا بعلامات كبار المنتجين أو كبار الموزعين . وهناك عدد من صغار المنتجين الذين يحاولون ضم جهودهم ومواردهم مع بعضها فتتكامل ، وهذه الطريقة هى أحسن وسيلة لتقديم علامة تجارية معينة فى الأسواق الأهلية وحتى يتمكن صغار المنتجين من مقابلة منافسة علامات كبار المنتجين . وبالإضافة إلى ذلك فإن الوحدة التسويقية الكبيرة الحجم سوف تمكنهم من الحصول على وفورات الوحدات الكبيرة كما تمكنهم من مباشرة جهود الاعلان والترويج بطريقة فعالة . والأمثلة على ذلك متعددة ومنها شركات الألبان وشركات المياه الغازية . وفى الواقع فإن أحسن وسيلة لصغار المنتجين لمقابلة منافسة كبار المنتجين هو تقديم منتجات ذات جودة مرتفعة وخدمة ممتازة كما يجب عليهم الإبقاء على سياستهم البيعية مرنة بقدر الإمكان ويحافظوا على العلاقات الشخصية القوية مع العملاء

## الاتجاهات الحديثة فى سياسة التمييز :

يجب على كل من المنتجين والموزعين أن يتعرفوا على الاتجاهات الحديثة فى طرق التمييز والتى يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ – الاعتماد على العلامات المميزة حتى بصدد الإعلان والترويج عن الخدمات .

٢ – التوسع فى الاعتماد على العلامات بصدد الاعلان عن مبيعات السلع الصناعية ، ولقد نظر إلى ترويج السلع الإنتاجية تحت علامات تجارية على أنها ذات قيمة بسيطة وذلك لأن بواعث شراء السلع الإنتاجية هى بواعث رشيدة ولأنها تشترى بواسطة طبقة من الخبراء أو الوكلاء المتخصصين الذين يهتمون أولا وأخيراً بالجودة وطريقة الأداء بعكس اهتمامهم بالعلامة المميزة . وطالما كان الطلب على السلع الإنتاجية هو طلب مشتق يعتمد على الطلب على السلع الاستهلاكية هناك عدد من منتجى السلع الإنتاجية قد أثبتوا أهمية تنمية العلامات التجارية ومدى تفضيل وإصرار المستهلك الصناعى على شرائها .

٣ – زيادة الاهتمام بالعلامات بصدد السلع التسويقية عند الإعلان عنها وترويجها ، وبالرغم من تعديل الشكل والزى والموضة بين فترة وأخرى إلا أن بعض المنتجين قد نجح فى استخدام علامات معينة للإعلان عنها وترويجها .

٤ – دعمت طريقة البيع الشخصى والخدمة فى محال البيع بالتجزئة من العلامات المميزة فى الأسواق الأهلية .

## استراتيجية التغليف

يعتبر التغليف من أهم سياسات البيع وأكثرها تأثيراً . والكثير من السلع التى كونت فى ذهن المستهلك تصوراً معيناً إنما يرجع إلى غلاف السلعة الذى جذب انتباه المستهلك ، والذى ساعد على توصيل معلومات معينة عن السلعة مكتوبة ومثبتة على الغلاف . لذلك ينظر إلى الغلاف على أنه من الجاذبيات المهمة للمستهلك . والتغليف الناجح هو الفيصل بين سلعة ناجحة وسلعة فاشلة .

ويمكن أن يعبر الغلاف الجديد عن جهود تسويقية جديدة ، والأمثلة كثيرة من واقع السلع الاستهلاكية التى يستهلكها الناس يومياً . وعند تغيير وتطوير الغلاف بطريقة جزئية أو كلية فقد يعنى هذا تقديم منتج جديد الى الاسواق .

ويمكن أن نتكلم عن أثر سياسة التغليف من وجهات نظر ثلاثة : وجهة نظر المستهلك ، وجهة نظر رجل التسويق ، وجهة نظر المجتمع . ولايمكن الحكم على نجاح سياسة التغليف إلا إذا تمكنت من اشباع حاجات الاطراف الثلاثة .

### أولا ــ وجهة نظر المستهلك :

ينظر المستهلك إلى غلاف السلعة على أنه جزء مكمل للسلعة ذاتها . وفيما يأتى تلخيص لما يمكن أن يحصل عليه المستهلك من الغلاف :

١ - **التعرف على السلعة** : يمكن أن تجيب المعلومات المكتوبة على الغلاف على الكثير من الأسئلة التى تطرأ على ذهن المستهلك عن السلعة التى

أمامه . وهذه تتضمن : الإسم التجارى ، مكونات السلعة وأجزائها ، تعليمات عن طريقة الاستعمال ، تحذيرات إلى المستهلك ، الضمانات . وعلى الغلاف الكثير من وسائل الترويج بالكلمات والرسومات أو الكوبونات .

٢ – **الراحة فى الاستعمال** : سهولة حمل السلعة وتداولها ، الغلاف من البلاستيك أو الورق المقوى ضد الكسر ، أو المواد غير قابلة للاشتعمال ، سهولة التخلص من الأغلفة ، إمكانية الاختيار بين عبوات كبيرة .

٣ – **المظهر** : يوحى مظهر الغلاف بجودة السلعة ، خاصة بالنسبة لسلع مثل مستحضرات التجميل ، المواد الغذائية المحفوظة ، المجوهرات ، الساعات الفاخرة ، يتوقع المستهلك أن يجد سلعة ذات جودة ممتازة معبأة فى غلاف ممتاز والعكس صحيح . وإذا لم يكن الغلاف مناسباً للسلعة من حيث طبيعتها أو شكلها أو استعمالها فسوف يؤثر ذلك فى المبيعات .

**ثانياً : وجهة نظر رجل التسويق :**

ينظر رجل التسويق إلى الغلاف من الزوايا الآتية : حماية السلعة ، الوفورات ، السهولة فى الاستعمال ، الترويج .

يؤثر الغلاف الذى يحمى السلعة من التلف أو الكسر أو التحلل فى كل من المستهلك وتاجر التجزئة .

وقد يسبب التغليف الردىء فى فقد جزء من محتويات السلعة أو كسرها أو تسربها . وسوف يتحول المستهلك الى السلع الأخرى المنافسة إذا وجد بعض العيوب فى الغلاف . يهتم تاجر التجزئة بالأغلفة التى تحمى السلعة وسوف يتجه الى السلع الأخرى المنافسة التى تعطى درجة من الأمان والاطمئنان عند عرضها .

والغلاف الجيد يجب أن يكون اقتصادياً من وجهة نظر رجل التسويق .

ويقلع الكثير من رجال التسويق عن أغلفة معينه لا بسبب إلا لارتفاع التكلفة . وعلى الرغم من أهمية أن يحمى الغلاف السلعة ضد التلف وأن يجذب انتباه المستهلك ويؤدى إلى ترويج المبيعات ولكن هذا كله ليس على حساب التكلفة .

يهتم رجل التسويق كذلك بسهولة استعمال الأغلفة وهذا ينطوى على : الهيكل ، المظهر ، الحجم ، سهولة الفتح وإعادة الغلق ، التخلص من الأغلفة بعد الاستعمال . وأخيراً فإن الغلاف أداة لترويج المبيعات خاصة إذا اعتنى بتصميم الغلاف بحيث يجمع بين الأسم والعلامة والكلمات والألوان وطريقة الإخراج .

**ثالثاً : وجهة نظر المجتمع :**

هناك اعتبارات ثلاثة بخصوص وجهة نظر المجتمع :

١ - **المعلومات** : من أهم الحقائق التى يهتم بها المجتمع فى الغلاف هى المعلومات التى تثبت على الغلاف وخاصة فيما تحتويه السلعة وهذا ماتنظمه القوانين التى تصدرها الحكومة دفاعاً عن مصالح المستهلكين وتأكيداً بالإلتزام بمواصفات وجودة معينة وبمستويات تحددها الهيئات العامة للتوحيد القياسى . كما تنص اللوائح على كتابة تواريخ معينة ترمز إلى المدة التى تصلح السلعة خلالها للاستعمال ويظهر هذا فى الأدوية بصفة خاصة والمواد الغذائية ، وكذلك لابد من تحرى الصدق فيما يكتب على السلعة من معلومات مثل الكمية ، المكونات الحقيقية ، الجودة .

٢ - **الإسراف** : يوجه الكثير من النقد إلى سياسة التغليف بسبب مايشعر به المجتمع من مظاهر الإسراف . يهاجم المستهلكون بعض الأغلفة التى تؤدى دون شك إلى ارتفاع التكلفة الكلية والتى يتحملها فى النهاية المستهلكون .

يدافع المنتجون ورجال التسويق عن وجهة نظرهم ويقولون : لابد وأن يكون للغلاف العديد من الوظائف مثلا لابد وأن يحمى الغلاف السلعة من

تسرف الرطوبة إليها ( مثل اللبن المجفف ) أو تسرب الغاز مثل المياه الغازية ، كما يجب أن يساعد الغلاف على تخزين السلعة فترة طويلة من الزمن ويسمح بتداول السلعة بين الأيدى الكثيرة خلال رحلة التوزيع من المنتج حتى المستهلك النهائى[1]

٣ – **ندرة الموارد** : وهنا يتذكر المجتمع الإسراف فى الموارد الطبيعية فى جميع أغلفة ليس لها قيمة بعد استعمال السلعة . ومن أمثلة ذلك الزجاجات التى توضع فيها المياه الغازية ، والعلب الصفيح التى تغلف بها المواد الغذائية المحفوظة .

٤ – **قيود الطاقة** : تعتبر الطاقة من الموارد التى يجب المحافظة عليها . ويطالب المنتج بالحد من الإسراف فى إنتاج سلع استهلاكية تتطلب قدراً كبيراً من الطاقة مثل السيارات الكبيرة ذات ٦ ، ٨ سلندرات .

**التخطيط لاستراتيجية التغليف :**

**يجب التوصل إلى المفهوم الصحيح لسياسة التغليف وهذا يدعونا إلى** دراسة الوظائف الأساسية للتغليف . هل يصمم الغلاف لكى يعطى المستهلك معلومات مفيدة أو يصمم لجذب أنظار المستهلك أو لحماية السلعة . وعندما يكون هدف التغليف محدوداً وواضحاً يمكن اتخاذ القرارات بخصوص الحجم ، **اللون ، والشكل وهكذا . يجب أن تظهر جميع عناصر الغلاف بطريقة متكاملة وبعد ذلك لابد من اختبار الغلاف من الناحية الفنية والشكلية واختبارات عند الموزعين وعند المستهلكين . تخطيط الغلاف ثم اختباره ضروريان ، وتكشف بعض الدراسات أن المستهلكين لا يلاحظون حوالى** ٨٠٪ من السلع المعروضة على الأرفف داخل محلات السوبر ماركت .

ولذلك لاغنى عن التخطيط السليم للغلاف والاختبار الدقيق إذا أرادت **الشركة أن تصل إلى أحسن عرض ممكن .**

---

(1) William N. Gunn, "Packages and the environmental chalenge" Harvard Business Review, July - August 1972. P. 103

## خصائص الغلاف الجيد

يتميز الغلاف الجيد بالآتى : يهتم المنتج باقتصاديات الغلاف ، كما يهتم الموزعون والتجار بالناحية الوظيفية حتى يسهل نقل السلعة وتداولها . والغلاف الجيد هو الذى يقدر على توصيل المعلومات الضرورية عن السلعة إلى المستهلكين .

## تغليف السلعة :

من أهم المشاكل التى يتضمنها إعداد السلعة وتخطيطها هو موضوع تغليف السلعة وتصميمها بطريقة تساعد على زيادة حجم المبيعات . إن تغليف السلع يعتبر من المسائل الحديثة التى لم تكن معروفة حتى فترة قريبة عندما وصل الإنتاج إلى المدى الواسع فأضحت مشكلة تغليف السلعة من المشاكل التى احتلت مكان الصدارة . وعندما سادت الفترة التى أطلق عليها سوق البائعين كانت السلع المتداولة محدودة ومقيدة وزاد الطلب على العرض ولم تظهر حدة المنافسة وكان طلب المستهلك لايحمل فى طياته النقد الموجه إلى السلع أو التردد والحذر فى الإقبال على السلع المعروضة واقتنائها ، لذلك لم يهتم المنتج كثيراً بموضوع تغليف السلعة . وكحقيقة واقعة نجد أن أغلب السلع كانت تباع سائبة حتى بعد الحرب العالمية الثانية .

ولقد سيطر على عقلية المنتجين فى المراحل الأولى فكرة استغلال المستهلك بدلا من الاعتماد على خدمة المستهلك وإشباع حاجاته ومطالبه ، أما بالنسبة للغلاف فقد اختار المنتج الأنواع التى لاتكلف كثيراً والتى لايطلب من الغلاف سوى حماية السلعة أثناء تداولها حتى تصل إلى أيدى المستهلكين والتى لا تخفض من سرعة العمليات الصناعية والتى تساعد على انتقال السلعة خلال منافذ التوزيع . ولم يهتم المنتج بتصميم الغلاف على أساس تحقيق السهولة فى الاستعمال والسهولة فى فتح السلعة على أساس جذب أنظار واهتمام المستهلكين فيزيد اهتمام المستهلك بالسلعة وتشجع التجار على دفع السلعة سواء بعرضها فى

واجهة المحال أو على طاولات العرض الداخلية ويعنى ذلك أن العقلية الإنتاجية هى التى سيطرت على أذهان المنتجين أكثر من العقلية البيعية أو التسويقية ، فى نفس الوقت لم يهتم المستهلكون كثيراً بشكل ونوع الغلاف الذى تعرض فيه السلعة .

وكان الغلاف حتى هذه الفترة ردىء التصميم حتى أن الكثير منها قد قيد من المبيعات بدلا من زيادة حجم المبيعات . أما بالنسبة للمنتجين الذين اتبعوا سياسة التغليف فإن الغلاف الذى استخدموه لم يكن كافياً لحماية السلعة عند تداولها حتى تصل إلى أيدى المستهلكين فصنع الغلاف من الورق الضعيف الذى يسبب تلف البضاعة . ولقد عمد بعد ذلك المنتجون إلى تغليف السلعة فى علب من الصفيح للتغلب على مثل هذه الصعوبات ، ولقد نقص وزن كثير من المنتجات نتيجة لوضعها فى غلاف لايتناسب مع طبيعة السلعة ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتغليف السلعة بطريقة تتناسب مع طبيعتها . إلا أن الشكوى المستمرة التى أبداها المستهلكون بصدد الغلاف والذى أدى فى كثير من الأحيان إلى تخفيض جودة السلعة وتحللها أو افتقارها إلى المواصفات التى يجب أن تتوفر فى السلعة أو نتيجة لفقد جزء من وزنها ، اضطر المنتجون ازاء ذلك إلى تحسين نوع الغلاف ومراعاة الدقة فى تصميمه .

ويتضح من كل ما تقدم أنه حتى فى الوقت الذى قصد من الغلاف مجرد الاحتفاظ بالسلعة وحمايتها من التلف فشل الغلاف فى تحقيق هذا الهدف كما فشل المنتجون فى تصميم الغلاف بطريقة جذابة فألصقت على الغلاف بعض الصور التى توضح مبانى المصنع وصور أصحاب المشروع وطبعاً لم تعمل هذه الطرق على تنشيط المبيعات أو زيادة الأرباح وعلاوة على ذلك كانت الأغلفة صعبة الاستعمال والفتح لإخراج السلعة من الغلاف لاستخدامها .

ولا تقل أهمية الغلاف بالنسبة لكثير من المستهلكين عن تصميم السلعة ذاتها إذ أن التصميم الجيد للغلاف سوف يجذب الأنظار ويحث المستلهلكين

على اختيار سلعة معينة وتفضيلها على السلع الأخرى ويمثل الغلاف الحلقة التى تربط برامج الإعلان الموجهه إلى المستهلك مع عرض السلعة فى مناطق البيع ، وحتى إذا لم يعلن عن السلعة المغلفة نجد أن الغلاف ذاته غالباً مايكون العامل المحدد الذى يدفع المستهلك للشراك . وعندما يجد المستهلك أن السلعة قد أشبعت حاجة فى نفسه أو تقابلت مع رغبة يسعى إليها فسوف يقوم بتكرار عملية الشراء ثم ينظر الى الغلاف على أساس يميزها عن السلع الأخرى المتشابهة .

وبجانب أن الغلاف يستخدم كطريقة لتمييز السلعة يجب أن يساعد الغلاف على المحافظة على السلعة . ويلاحظ أن رضا المستهلك وتكرار عملية الشراء تتوقف إلى حد بعيد على مقدار حماية الغلاف للسلعة وتسهيل عملية التخزين وتسهيل الاستعمال .

ونظراً لاعتماد المبيعات فى الوقت الحالى على البيع الشخصى — الذى يعتمد بدوره على اختيار المستهلك للسلعة — فلا بد أن تظهر على الغلاف بعض الدعاوى الاعلانية التى تثير الرغبة فى الشراء فى ذهن المشترى وخاصة عندما ينظر إلى السلعة . ويختلف تصميم الغلاف عن تصميم السلعة إذ يعتمد تصميم الغلاف على إثارة اهتمام المشترى ورغبته فى الشراء . أما عن تصميم السلعة فإنه يعتمد على إشباع أكبر مطلب للمستهلكين وحاجاتهم . وبالرغم من ذلك قد يكون نجاح تصميم الغلاف هو الدافع الأول لاقتناء السلعة ، وعندما يتحقق المستهلك بعد ذلك من جودة السلعة فسوف يكرر عملية الشراء .

**الاتجاهات الحديثة فى تصميم الغلاف :**

يتعرض غلاف السلعة إلى تعديلات مستمرة حتى أن السلعة ذاتها تصبح قديمة العهد إذا كان الغلاف لايتمشى مع آخر اتجاهات تصميم الغلاف . ولا ينطبق هذا على جميع السلع إذ نجده فى بعض السلع أكثر استقراراً وأكثر

تحفظاً ويلاحظ أن تغيير غلاف مستحضرات التجميل أسرع من حالة المنتجات الغذائية المحفوظة . وقد لايكون من الحكمة أن نبتعد بسرعة عن الغلاف التقليدى للسلعة ومع ذلك لابد للمنتج أن يتبع الاتجاهات الحديثة لكى يبقى على الغلاف متمشياً مع السلع الأخرى المنافسة ولكى تصبح السلعة وكذلك الغلاف مقبولة من جانب المستهلك الأخير .

والاتجاهات الحديثة فى تصميم الغلاف متعددة حتى أننا لانستطيع دراستها ومناقشتها جميعاً فى هذا المجال . وأهم الاتجاهات هو التبسيط فى تصميم الغلاف وفى تكوينه وفى تصويره وفى الألوان إذا قارناها بالأغلفة التى كانت مستعملة فى الأزمنة القديمة يجب أن يتناسب لون الغلاف مع لون السلعة . والغلاف الشفاف يسمح بالتعرف على السلعة وهى داخل الغلاف مثل الأغلفة المصنوعة من ورق السيلوفان . كما أن الاتجاه الحديث للتغليف هو ناحية الأغلفة الصغيرة الحجم حتى يكون الحيز الذى يتطلبه تخزين السلعة صغيراً .

وقد يضع المنتج على الغلاف معلومات وصفية أو فنية لكى يفيد منها المستهلك عن جودة السلعة أو طبيعة السلعة التى سوف يستخدمها . ولقد أعاد الكثير من المنتجين تصميم الغلاف لكى تظهر سلعتهم بطريقة فعالة فى وسائل الإعلان المختلفة مثل الصحف والمجلات والتلفزيون .

وحتى لا يسىء المنتجون من استخدام الغلاف كوسيلة إعلانية نجد أن التشريعات كثيراً ما تنظم تغليف السلعة وذلك لمنع الغش التجارى ولمنع المغالاة فى تكلفة الغلاف وذلك لمصلحة المستهلك النهائى من ناحية ولتخفيض ثمن السلعة من ناحية أخرى . وتهتم أيضا القوانين بالبيان الصاحب للغلاف الذى يوضح وزن السلعة وجودتها ومواصفاتها وخصائصها والعناصر المكونة منها وطريقة صنعها والعمليات الصناعية التى مرت بها السلعة وذلك بغية حماية المستهلك وخاصة بالنسبة للسلع الهامة مثل المواد الغذائية والمحفوظة والأدوية ومستحضرات التجميل . وتؤثر التشريعات كذلك فى حجم وشكل العبوة

وذلك لمنع المنافسة عبر الشريعة التى تعتمد على تصميم الغلاف ثم تهديبه فى مناسبات دورية وسريعة

**الاعتبارات الفنية فى تصميم الغلاف :**

يعتبر تصميم الغلاف أو تخطيطه مشكلة فنية تزيد حدتها إذا عهدنا بها الى أفراد ليس لهم خبرة أو دراية بموضوع الغلاف . ولابد لمديرى المبيعات والاعلان ان يتعرفوا على العوامل التى تتضمنها عملية تصميم الغلاف وأن يتعاونوا مع مصممى الغلاف . وإذا تكلمنا من الزاوية الفنية نجد أن السلعة غالباً ما تغلف فى غلاف يحقق هدفين ، الأول حماية السلعة ضد التلف أثناء تداولها والهدف الثانى هو المساعدة على ترويج المبيعات وزيادة حجم الطلب . والنوع الأول من التغليف هو الذى يحمى السلعة من التلف والتلوث . أما النوع الثانى فهو الغلاف الخارجى الذى يقع عليه نظر المستهلك كما يسمح له بتمييز السلعة حتى ولو كانت على أرفف محال التجزئة . ومن الواضح أن الغلاف يحقق الغرضين إذ كثيراً مايستخدم كوسيلة للإعلان عن السلعة . وإذا كان الغلاف الأول قابلا للكسر مثل زجاجات الدواء فلا بد من وضعه مرة ثانية فى غلاف آخر وذلك لحماية السلع ولتسهيل عملية التخزين .

والعوامل التى يجب أن نأخذها فى الحسبان ونحن بصدد تصميم الغلاف عديدة يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ – خصائص ومميزات السلعة ذاتها .
٢ – شكل الغلاف ولونه .
٣ – تكلفة الغلاف .
٤ – الرسوم والصور التى توضع فوق الغلاف .
٥ – طريقة فتح وغلق الغلاف وذلك بغية السهولة فى الاستعمال .

يجب أن نهتم اهتماماً خاصاً بخصائص السلعة ومميزاتها ونحن بصدد تصميم الغلاف إذ أن طبيعة السلعة سوف تؤثر فى نوع المواد التى يتكون منها الغلاف الأول الذى يحمى السلعة ، والحاجة الأساسية للتغليف الجيد هو أن يحمى

الغلاف السلعة حتى تصل هذه السلعة إلى المستهلك الأخير وطبيعة مواد السلعة تختلف من سلعة إلى أخرى وقد تكون قابلة للتلف السريع أو غير قابلة للتلف . وطبيعة السلعة ونوعها سوف تحدد المواد التى يتكون منها الغلاف وإذا كان ثمة نوعان من الأغلفة يؤديان نفس المهمة وهى حماية السلعة حتى تصل إلى أيدى المستهلكين ، فإن الفيصل فى الاختيار يتوقف على الاختلاف فى التكلفة وكذلك مدى تفضيل المستهلك واختياره لنوع المواد التى يتكون منها الغلاف . وفى الحياة العملية قد يكون من الضرورى تغليف السلعة فى أشكال متعددة وأنواع كثيرة من الأغلفة فى وقت واحد مثال ذلك تعبئة اللبن فى زجاجات أو فى علب من الكرتون وذلك لمقابلة الاختلافات الكثيرة فى عادات الشراء والإشباع حاجات المستهلكين وطلباتهم .

ويتأثر هيكل الغلاف إلى درجة كبيرة بهيكل السلعة ذاتها ، وعندما يوجد مجال للاختيار فلابد من اختيار شكل الغلاف وتصميمه لتحقيق أقصى راحة بالنسبة للمستهلك وبالنسبة لتاجر التجزئة . وبوجه عام يجب أن يصمم الغلاف بحيث يسمح بالتداول السهل للسلعة عند فتحها وعند تخزينها وعند استعمالها . يجب القيام بالدراسات الدقيقة للتعرف على الطريقة السهلة لفتح الغلاف فإذا كان هدفنا هو استعمال السلعة كما هو الحال فى معجون الأسنان أو كريم الحلاقة يجب أن يصمم الغلاف لمساعدة المستهلكين عند استخراج السلعة من الغلاف وذلك عن طريق وضع السلعة فى أنبوبة مرنة تمكننا من استعمال السلعة . ويطبق نفس الكلام على بعض السلع الأخرى مثل كريم الشعر . يجب الابتعاد عن الغلاف الكبير الحجم لأن شكل السلعة سوف يكون غير مناسب من ناحية ومن ناحية أخرى سوف تصادفنا صعوبات فى تخزين أو تداولها .

ولايجب أن يغش الغلاف المستهلك المحتمل فيما يختص بالكمية أو بمحتويات السلعة ويكون لبعض المصممين الحرية فى الاختيار بالرغم من القيود القانونية فى تخطيط الغلاف وفى تعدد أشكاله والأمثلة على ذلك عديدة وخاصة

إذا نظرنا إلى رحاجات المياه الغازية فقد نوحى بزيادة الكمية فى إحداهما عن الأصناف الأخرى بالرغم من تساوى الكميات وقد يكون من الضرورى فى حالات معينة تصمم عدة أشكال أو نماذج من الغلاف وذلك لاختلاف طريقة عرض السلعة واختلاف طريقة تسويقها فى المحال ذات الأقسام أو فى المحال المتسلسلة أو فى المحال الصغيرة .

ومن المشاكل الصعبة بصدد تصميم الغلاف هو تحديد حجم العبوة إذ يجب أن نأخذ فى الاعتبار الاختلاف فى القوة الشرائية بين المستهلكين وفى دوافع الشراء أو عادات الشراء . وسوف يتأثر حجم العبوة بعوامل كثيرة منها حجم الاستهلاك والسوق الذى تباع فيه السلعة وعدد مرات الشراء ، ونوع منافذ التوزيع ، حجم الأسرة ، عادات الشراء ، وطريقة الاستعمال . ولقد أثرت المنافسة بشكل واضح فغيرت كثيراً من حجم الغلاف لذلك على المنتج أن يدرس الأحجام التى يتبعها المنافسون . ولقد فقد بعض المنتجين الكثير من الفرص لتنمية المبيعات بسبب فشلهم فى تحديد العبوة السليمة وخاصة بالنسبة للمواد الغذائية المحفوظة أى اختيار الحجم الذى يتناسب مع عادات الشراء ومع تفضيل الوسطاء والموزعين الذين يتداولون فى هذه السلع .

أما عن لون الغلاف فله أهمية بالغة بصدد تشجيع ودفع المبيعات فلون الغلاف لايساعد المستهلكون على تمييز السلعة فحسب ولكن يجذب أنظار واهتمام المستهلكين إلى هذه السلعة ، ويعطى السلعة قيمة كبيرة عند عرضها بشتى طرق العرض ، كما أنه يعطى فكرة عن محتويات الغلاف وعن طبيعة السلعة المغلفة وعن جودة السلعة وعن مدى إشباع السلعة للحاجات القائمة .

ولقد أوضحت الخبرة أن مبيعات السلعة لن تزيد عندما تباع بشكل واحد ولون واحد وسوف يؤثر تناسب لون السلعة مع لون الغلاف فى نجاح المبيعات ولذلك نجد أن الكثير من المنتجين يفضلون العبوات الشفافة التى تظهر لون السلعة على حقيقتها فيتعرف عليها المستهلك وتجرى الشركات الكبيرة

الكثير من الأبحاث مثل اختيار لون الغلاف وذلك لكى يتمشى اللون مع طبيعة أو لون السلعة أو لكى يعكس اللون الطبيعى للسلعة المعروضة .

يجب أن يهتم المنتج بصفة خاصة بتكلفة الغلاف إذ أن السلع التى تكون منخفضة الجودة أو القيمة ــ كقاعدة عامة ــ تحفظ فى غلاف رخيص نسبياً فى الوقت الذى تحفظ فيه السلع الغالية الثمن فى غلاف مرتفع التكلفة . ولايجب أن يشعر المستهلك أن تكلفة الغلاف قد أضيفت إلى ثمن السلعة وبالتالى سبب فى ارتفاع سعر البيع بمقدار تكلفة الغلاف ، وبمعنى آخر أن السلع الغالية الثمن لايجب أن تخفض من قيمتها بسبب الغلاف الرخيص ، كما يجب أن يتمشى الغلاف مع الخدمات التى يجب أن يقدمها ، فإذا كانت السلعة من النوع الذى يلزم تخزينها لفترة طويلة فثمة مبرر لاستخدام الغلاف المرتفع التكلفة . وهذه الحاجة تزيد عن حالة السلع التى تستخدم بسرعة ثم يلقى بالغلاف عقب الاستعمال .

وفى الوقت الحالى لانضع إلا رسومات قليلة على الغلاف إذ أن المبالغة فى الكتابة والرسم على الغلاف سوف تخفض من قيمة الغلاف . وقد تشترط بعض التشريعات وضع بيانات معينة عن اسم الشركة المنتجة وعنوانها والوزن وبعض المعلومات الأخرى عن السلعة وذلك بالنسبة لبعض السلع مثل المواد الغذائية المحفوظة والأدوية ومستحضرات التجميل وبجانب ذلك يجب أن تكون العلامة التجارية واضحة وتظهر على كل جوانب الغلاف حتى يمكن تمييز السلعة عن بقية السلع المنافسة . ومن ضمن المشاكل المتعلقة بالغلاف هى طريقة غلق الغلاف فالمستهلك لايجب أن يصادف أى صعوبة فى فتح الغلاف وفى إخراج السلعة ثم إعادتها وقفلها مرة ثانية . ومن أمثلة تسهيل فتح الغلاف هى علب السجاير التى يوضع حولها شريط من السيلوفان ليساعد على فتح الغلاف بنزع هذا الشريط .

**تقديم الغلاف الجديد :**

تظهر مشكلة تقديم الغلاف الجديد إلى الأسواق سواء كان جديداً أو

بعد إجراء بعض التعديلات على الغلاف القديم أى تهذيبه وتغييره . ففى كلتا الحالتين يظهر الكثير من المشاكل والصعوبات ، فإذا كان الموزعون والوسطاء يحتفظون بكميات كبيرة من السلعة القديمة بدون تغليف ثم قرر المنتج أن يغلف السلعة التى ينتجها فسيواجه الموزعون والوسطاء مشكلة توزيع كلتا السلعتين سواء المغلفة أو غير المغلفة ، أما من وجهة نظر المستهلكين فسوف يفضلون السلعة المغلفة ويتركون السلع الأخرى وتظهر نفس المشكلة عند تقديم غلاف جديد وتهذيب الغلاف الأول إذ أن الغلاف الأول سوف يجعل السلعة الأولى قديمة العهد وسوف يقبل المستهلكون على الغلاف الجديد .

وقد يلتبس على المستهلكين الأمر عند عرض السلعة الواحدة فى غلاف مختلف . وقد يتعهد المنتجون بعدم تقديم الغلاف حتى يتم توزيع السلع القديمة غير المغلفة أو مغلفة بغلاف قديم وقالوا إن هذه السياسة سوف تتغلب على الصعوبات التى يقع فيها المنتج وكذلك على اللبس والتخبط الذى يقع فيه المستهلك . ولكن يرد الكثيرون على هذا القول بأن المنتجين لايترددون إطلاقاً فى الإعلان عن السلعة الجديدة والغلاف الجديد وذلك لأنهم لايضيعون فرصتهم فى الاستفادة من زيادة حجم المبيعات حتى ولو كانت على حساب الموزعين والوسطاء .

وفى أى الحالات يجب على المنتجين أن يقوموا بدراسات واسعة قبل عرض السلعة الجديدة أو الغلاف الجديد بعد تهذيبه . ففى حالة السلع الفصلية نجد أنه من الحكمة أن نقدم الغلاف الجديد عندما يصل المخزون السلعى فى محال البيع من السلع غير المغلفة إلى حدها الأدنى . ولقد اتبعت بعض الشركات هذه الطرقة والتى سمحت لعمال البيع أن يتعرفوا على الغلاف الجديد وأصدرت التعليمات إلى رجال البيع أن يطلبوا من تجار الجملة والتجزئة بأن يعيدوا تغليف السلعة بغلاف جديد . ويحاول بعض المنتجين تخفيض المبيعات من السلعة القديمة على أمل تقديم الغلاف الجديد وذلك تمكين الموزعين والوسطاء من تخفيض مخزونهم السلعى قبل أن تظهر السلعة الجديدة أو

الغلاف الجديد .

وثمة طرق أخرى لمواجهة مشكلة ظهور الغلاف الجديد وهو عدم قبول طلبات الشراء من الأصناف القديمة غير المغلفة وذلك على وجه خاص فى الفترة التى تسبق التغليف . ومهما كانت الطريقة المستخدمة يجب أن يشجع رجال البيع محال العرض سواء تجار الجملة أو التجزئة على أن يعملوا على تصفية المخزون من السلع القديمة على أمل انتظار ظهور السلع الجديدة ذات الغلاف الجديد .

**استراتيجيات أخرى مرتبطة بالسلعة :**

هناك استراتيجيات أخرى مرتبطة بالسلعة وسوف نركز على بعضها خاصة تلك التى تساعد على مقابلة احياجات السوق والتى تساعد أيضاً على التفرقة بين السلع المعروضة .

أولا : **جودة السلعة والأمان** : هناك الكثير من السلع التى تسبب أضراراً بالمستهلكين . ولقد تدخلت بعض الحكومات لتنظيم جودة السلعة مثل السجاير ، المواد الغذائية ، الأدوية ، مستحضرات التجميل تحقيقاً لسلامة المستهلكين ودفاعاً عن مصالحهم ، ويجب على المنتجين أن يقوموا بالآتى حفاظاً على جودة السلع .

**١ – التزام المنتجين بمستويات جودة معينة والإعلان عنها .**

**٢ – يقدم المنتج المعلومات الكافية عن أداء السلعة خاصة السلعة الاستهلاكية المعمرة .**

**٣ – يجب التأكيد على عمال البيع بضرورة شرح الطريقة السليمة لاستخدام السلعة وصيانتها مع تقديم بعض الكتيبات التى تفيد فى ذلك .**

ثانياً : خدمات مقدمة لتجار التجزئة : وتتضمن هذه المساعدات المقدمة لتجار التجزئة طريقة العرض الداخلى لمحالهم أو تدريب رجال البيع على تركيب بعض الأجهزة المنزلية ، كما تظهر أهمية تدريب رجال البيع على

السلع الإنتاجية حتى يستطيع أن يعلم المشترى بمزايا واستخدامات السلعة ثم عندما تنتهى الصفقة يدرب المشترى على طريقة تشغيل الآلات والماكينات خاصة فى الأيام الأولى للتشغيل .

ثالثاً : الأئتمان التجارى : ومعناه اعطاء فرصة الشراء الآن والدفع فيما بعد .
يعطى المنتجون الائتمان للموزعين والوسطاء وحتى المشترين المباشرين .
كما يقوم تجار التجزئة بمنح الائتمان إلى المستهلكين ويمنح المستهلك الائتمان لتحقيق الأهداف الآتية :

١ – كثير من المستهلكين غير قادرين على الشراء إلا إذا أعطوا فرصة للدفع بعد ذلك .

٢ – يمكن زيادة عدد المستهلكين المحتملين إذا منحنا بعض تسهيلات فى الدفع .

٣ – غالباً ما يسمح المنافسون بالبيع على الحساب وبالتالى لايستطيع رجل التسويق أن يمتنع عن ذلك .

٤ – تشجع على وصول الطلبات مبكرة وبالتالى يستطيع المنتج أن يخطط إنتاجه ويتغلب على تقلبات الإنتاج .

ومن العوامل التى تؤثر فى منح الائتمان الآتى[1]

( ا ) طبيعة السلعة والسوق : إذا بيعت السلعة بهامش ربح كبير ، يمكن فى هذه الحالة التسامح فى منح الائتمان حتى ولو تعرضنا إلى بعض الخطر .
وإذا كانت السلعة لها مزايا تنفرد بها ويتعرض صاحبها إلى منافسة محدودة ، يستطيع البائع فى هذه الحالة أن يقيد من منح الأئتمان .

(ب) حاجات المستهلكين : يجب التركيز على المستهلكين الذين يطلبون كميات ضخمة وتسهيل منح الأئتمان إليهم .

(جـ) المركز المالى للشركة : تقرر الشركة نسبة الأموال التى يسمح بتجميدها

(1) Fredrick E. Webster, "Social aspects of marketing" Prentice-Hall 1974 PP. 64-65

فى ايدى العملاء .

( د ) سياسة المنافسين : عندما يقدم المنافسون تسهيلات كبيرة فى الدفع ، نضطر الشركة أن تجاريها أو أن تزيد عليها .

**سياسة الضمان :**

تعنى الضمانات التى يقدمها المنتجون مسئولياتهم عن العيوب التى قد تظهر فى بعض الوحدات المباعة .

وتحدد الضمانات الممنوحة الالتزامات التى يقطعها المنتج أو البائع على نفسه إذا اكتشفت هذه العيوب فى السلعة . وقد يقضى الضمان بالتزام البائع أو المنتج باحلال سلعة جديدة مكان السلعة المعيبة أو اعطاء بعض قطع الغيار لاستبدال التالف أو حتى إعادة الثمن كله أو اصلاح العطب فقط .

هناك بعض التوصيات التى تستطيع أن نفيد منها عند إعطاء بعض الضمانات :

١ – يجب أن يغطى الضمان فترة زمنية معينة يمكن خلالها الكشف عن بعض العيوب فى السلعة .

٢ – يستفيد من الضمان من يملك السلعة حتى ولو انتقلت الملكية من شخص إلى آخر .

٣ – يجب أن تقدم الضمانات بصيغة واضحة محددة ومكتوبة ولاتحتمل اللبس أو التأويل .

٤ – ضرورة مراجعة سياسة الضمان بين وقت وآخر ، حتى نستبعد بعض القيود الموضوعة التى تحد من الخدمة المقدمة للمستهلك .

٥ – مراجعة الحوافز المعطاة للتجار والموزعين حتى يشتركوا فى تقديم الضمانات .

**سياســة الخدمة :**

أصبحت الخدمة المقدمة إلى المستهلك جزءاً من العملية التسويقية . ومازال الكثير من المستهلكين غير راضين عن نوع الخدمات المقدمة إليهم . فى ظل المفهوم التسويقى الحديث ، لاتنقطع العلاقة بين البائع والمستهلك بعد الانتهاء من عملية البيع بل يتحمل البائع بعض المسئوليات حتى يتأكد أن السلعة تحقق الإشباعات المتوقعة منها :

يستطيع رجال التسويق الذين يتجاوبون مع سياسة الخدمة أن يعملوا على الآتى :

١ – تدعيم خدمة التجار والموزعين عن طريق تقديم برامج التدريب التى يشترك فيها رجال البيع عند التجار والموزعين .

٢ – تنشيء الشركة مراكز خدمة تمتلكها لتصلح السلع الاستهلاكية .

٣ – الاعتناء بجودة السلعة فتكون طلبات الخدمة فى حدها الأدنى .

ومن التوصيات التى يمكن التقدم بها بصدد سياسة الخدمة :

١ – يجب أن يهتم المنتجون بتحسين خدماتهم وتدريب العاملين لديهم .

٢ – اشتراط سنوات خبرة بالنسبة للعاملين فى مراكز الخدمة لتوفير مهارات معينة .

٣ – استمرار تدريب العاملين فى مراكز الخدمة .

## ثانياً : استراتيجية التسعير

يعتبر تسعير السلع عملية صعبة ومعقدة ، وتواجه الإدارة الكثير من المشاكل عندما تتخذ قرارات التسعير . يعرف التسعير بأنه فن ترجمة قيمة السلعة فى وقت ما إلى قيمة نقدية .

والقيمة هنا مسألة مرنة وشخصية فقد تكون القيمة محددة وهو الثمن الذى يدفع فى مقابل الحصول على السلعة ، وقد تكون القيمة غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك سلعة معينة . وغالباً ما يكون لنفس السلعة أكثر من قيمة بالنسبة إلى المستهلكين المختلفين وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمشترى الواحد فى الأوقات المختلفة . فقد ينظر الشاب إلى السيارة الأسبور على أنها سلعة قيمة ولكن بمرور السنين ، عندما يصل هذا الشاب إلى سن الرجولة يتحول اهتمامه إلى السيارة الاقتصادية أو المريحة أو المأمونة .

وعندما يدفع المستهلك ثمناً لسلعة يشتريها فلن يحصل فى مقابل هذا الثمن على السلعة فحسب ولكن يحصل أيضاً على كل مايقدم مع السلعة من خدمة وإصلاح وصيانة ، يحصل على اسم وعلامة تجارية مشهورة ، يحصل على شروط مناسبة فى الدفع . ويغطى السعر المدفوع أيضاً جميع الخدمات التسويقية لأن المستهلك يفيد من الإعلانات ومن خدمات البيع الشخصى ومن عمليات التوزيع . والسعر يغطى تكلفة هذه الخدمات ويعطى أيضاً الربح الذى يتوخاه المنتج والموزع .

والسعر يهم المنشآت الإعمالية وغير الإعمالية التى لا تهدف إلى الربح ، والأخيرة تهدف إلى تحديد السعر العادل لخدماتها ( مثل المصروفات الجامعية ) أو عندما ترغب فى استقلالية معينة عندما تغطى تكلفة خدماتها دون أن تحتاج إلى إعانة من الحكومة .

يجب أن يرضى عن السعر — باعتباره عنصراً هاماً فى المزيج التسويقى — ثلاث أطراف وهم : المستهلكون ، رجال التسويق ، المجتمع . والرسم الآتى ( شكل رقم ١٢ - ٥ ) يوضح القوى التى تؤثر فى التسعير . وهذه هى :

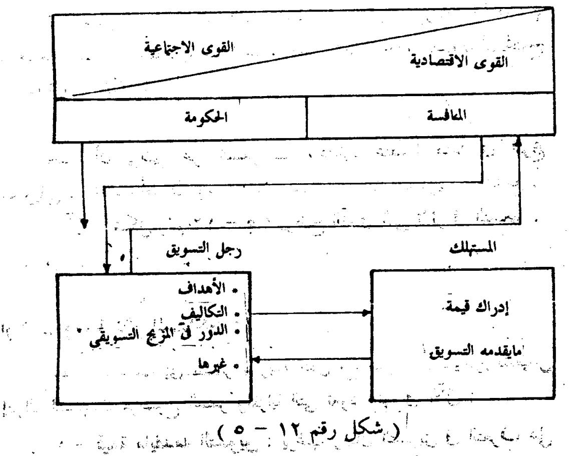
**أولا — وجهة نظر المستهلكين :**

ينظر المستهلك إلى السعر بطريقة تتفق مع سلوكه . ويمكن تلخيص إدراك المستهلك لموضوع السعر والمزايا التى تعود عليه فى الآتى :

١ - **قيمة مايقدمه التسويق** : يرغب رجال التسويق فى التعرف على مايقدره قطاع معين من المستهلكين عن قيمة السلعة ومايتنظر من خدمات أيضاً . بمعنى آخر ما حجم المبيعات من السلعة عندما تعرض بسعر معين ؟ . يجب أن يعرف رجال التسويق العلاقة بين التغيرات السعرية وبين طلب المستهلكين .

٢ - الوفرة : يستمتع المستهلكون فى السنوات الأخيرة بالكثير من السلع والخدمات بسبب ارتفاع الدخول وزيادة الإنفاق . وهذا يتضمن زيادة فى استهلاك السلع المعمرة مثل الثلاجات وأجهزة تكييف الهواء والتلفزيون الملون ، وكذلك زيادة فى السلع الميسرة ، ولقد نتج عن ذلك قلة اهتمام المستهلكين بالفروق السعرية وقلت أهمية المقارنات السعرية بين السلع المعروضة .

٣ - الحساسية للسعر : أوضحت الدراسات التى أجريت أخيراً فى أسواق الولايات المتحدة أن ٨٠٪ من المستهلكين يتذكرون السعر الذى دفعوه




( شكل رقم ١٢ – ٥ )

فى مقابل مواد البقالة والمواد الغذائية منهم ٦٠٪ فقط يتذكرون الأسعار بالضبط[1] . والاهتمام بالسعر وبالفروق السعرية يسمو بطريقة عكسية مع مستويات الدخل . فكلما كان المستهلك ميسور الحال كلما قل اهتمامه بالفروق السعرية . كما أن هذا الاهتمام يختلف من سلعة إلى أخرى والمستهلك في سبيل الحصول على سلعة ذات اسم وعلامة مشهورة مستعد أن يدفع سعراً أعلى .

٤ – أهمية السعر : ينظر المستهلك باهتمام إلى العلامة والاسم التجارى أكثر من السعر عندما يشترى الملابس الجاهزة مثلا ويظهر اهتماماً أكبر بالجودة والموضة . بينما يظهر اهتمام المستهلك بالفروق السعرية الطفيفة عند شراء المواد الغذائية .

---

(1) Kent B. Monrone, "Buyers subjective perception of price. " Journal of marketing reseach, Feb. 1973. P. 71

٥ – مستوى الأسعار وحدودها : يضع المستهلك لنفسه حدوداً معينة للأسعار التى يقبل أن يدفعها فى مقابل السلعة التى يحتاجها ويعارض أى زيادة عن هذا الحد . وفى حالات كثيرة يتعود المستهلك على سعر معين وبالتالى يكون غير مستعد أن يخرج عن السعر الذى تعود عليه .

٦ – السعر والجودة : العلاقة بين السعر والجودة من المسائل التى يوليها المستهلك اهتماماً خاصاً .

ونجد أن البعض مستعد أن يشترى كميات أكبر من السلع التى تعرض بأسعار مرتفعة ذلك لاهتمامه بالمظهر ولأن المستهلك غالباً مايعتقد أن السعر الأعلى يمثل جودة أعلى . والمعروف أن السعر هو دليل الرأى العام ودليل هيكل الشراء عند المستهلك الذى يجهل الكثير عن السلعة(1) .

**ثانيا : وجهة نظر رجل التسويق :**

يحتل عنصر التسعير مكاناً خاصاً فى المزيج التسويقى ، وتؤثر بقية العناصر فيه . ويؤثر السعر فى المركز التنافسى للمنشأة ، ويراقب المنافسون أسعار المنشأة عن كثب لكى يتمكنوا من التحرك والتجاوب معه . كما يتأثر السعر بتغير الظروف الاقتصادية . يجب أن يأخذ رجال التسويق الاعتبارات الآتية فى الحسبان عندما يسعرون منتجاتهم :

١ – **أهمية السعر** : يعتبر التسعير عمل تسويقى بحيث لا نستطيع أن نتخطاه . ويؤثر السعر فى المبيعات وبالتالى الإيرادات الكلية للمنشأة وعلى الأرباح النهائية . وبالتالى لابد وأن توافق الإدارة العليا على قرارات السعر ولايقتصر الأمر على إدارة التسويق .

٢ – **الرقابة السعرية** : هناك قوى ثلاثة تراقب الأسعار وهذه هى : السوق ، المنشأة ، الحكومة

(1) A.G. Bedean, "Consumer perception of price as an indicator of product quality. "M.S.U Business topics 13. (Summer 1971) PP 59-60

وعندما يخضع السعر للرقابة السوقية فهذا يعنى أنه ليس للبائع أى رقابة على أسعار السوق ، وتفاعل قوى العرض والطلب هى التى تحدد الأسعار . وفى ظل رقابة المنشأة فهذا يفترض أن المنشأة هى التى تتحكم فى الأسعار وما على المستهلكين إلا أن يقبلوا هذا السعر أو يمتنعون عن الشراء .

صحيح لا نستطيع أن نهمل قوى العرض والطلب وتأثيرهما على السعر ، ولكن قرارات السعر تسيطر عليها المنشأة ورجال التسويق الذين يعملون فيها . أما الرقابة الحكومية فهذا يعنى أن المنشأة ليست حرة فى فرض السعر الذى يروقها ولكن لابد وأن تخضع لتسعيرة الحكومة .

٣ – **صعوبة تحديد السعر** : لابد من تجميع الكثير من الاحصاءات والمعلومات أمام إدارة التسويق قبل أن تتخذ أى قرار . ولكن فى غالبية الحالات نجد أن رجال التسويق لايملكون كل المعلومات المهمة .

بعض الاعتبارات المهمة مثل مرونة الطلب على السلعة أو ردود فعل المنافسين عند اختلاف السعر غالباً لايمكن التنبؤ بها . ولذلك يجب على رجال التسويق أن يبدأوا بتجميع كل المعلومات الهامة المطلوبة لضمان الوصول إلى قرار سليم .

٤ – **المنافسة غير السعرية قد تكون مفضلة** : تعتمد المنافسة غير السعرية على عناصر أخرى فى المزيج التسويقى مثل البيع الشخصى ، الإعلان ، تطوير المنتجات ، تقديم السلع الجديدة ، خدمات المستهلكين ، منح الائتمان . وغالباً مايفضل رجال التسويق المنافسة غير السعرية وذلك لتجنب المخاطر التى تصاحب حرب الأسعار . كذلك يصعب على المنافسين تقليد السياسات الأخرى غير السعرية مثل تحسين وتطوير المنتجات . وفى هذا الاتجاه تحاول بعض الشركات أن تركز على تقديم منتجات ذات مواصفات خاصة وتعرضها بأسعار مرتفعة عن الأسعار السائدة بنسبة قد تصل إلى ١٠٪[1] .

---

(1) John G. Udell "How important is pricing in Con.r:titve strategy " Journal of marketing January 1964. P. 44

يتأثر السعر بمجموعة من العوامل الاجتماعية ، وفى ذلك كيف يمكن لميكانيكية السعر أن تتمشى مع قيم المجتمع :

١ - **التسعير والمنافسة** : تعمل ميكانيكية السعر على تحقيق نجاح السوق الحر المتنافس[1] عندما يزيد العرض من السلع يخفض البائعون السعر ، وعندما يقل العرض ترتفع الأسعار ويشجع الإنتاج .

٢ - **التسعير والبيئة الاجتماعية** : وبسبب المشاكل البيئية المصاحبة للتصنيع ، يلزم أن نعيد ميكانيكية السوق لكى تتضمن التكلفة الاجتماعية بالإضافة إلى عناصر التكلفة العادية . وعندما تستخدم المنشأة الموارد المتاحة فى المجتمع فهى تدفع تكلفة هذا الاستخدام فى شكل ضرائب ومشاكل اجتماعية .

٣ - **التسعير وحماية المستهلك** : تطلب إدارات حماية المستهلك فى الحكومة الإعلان عن أسعار السلع المعروضة فى المحال التجارية حتى ولو لم تكن تحت التسعيرة الجبرية . وعندما يقرأ المستهلك سعر السلعة فهو يشتريها أو لايشتريها .

٤ - **الأسعار والأخلاق** : إذا كانت الظروف الاجتماعية غير مواتية ، فقد تظهر بعض التصرفات اللا أخلاقية من جانب مشروعات الأعمال ، ومن هذه التصرفات تخفيض كمية السلعة داخل العبوات أو تخفيض الجودة بدرجات متفاوتة وهناك ارتباط بين الأخلاق وبين التسعير بجانب طبعاً ارتباط السعر بالتكلفة .

(1) Kotler, "marketing mangement". 2d. ed., 1972. P. 515

## وجهة النظر الاقتصادية لسياسة التسعير :

تؤثر النظريات الاقتصادية فى النشاط الاقتصادى ، فهى تعطى إطاراً عاماً نستطيع أن نتفهم داخله قرارات التسعير كما تساعد على دراسة القوى الاقتصادية المؤثرة فى تحديد السعر . وعلى الرغم من أن الاقتصاديين لم يكونوا دائماً ناجحين فى التنبؤ ، لانستطيع أن نهمل الطرق التى يستخدمونها فى التحليل الاقتصادى لما لها من تأثير فى هذا الخصوص .

## نظرية التسعير :

تتحدد طريقة تحديد الأسعار وفقاً لعوامل السوق التى يؤثر فيها عدد المشروعات الموجودة داخل الصناعة ، حجم تلك المشروعات ، اختلاف السلع والخدمات التى تقدمها تلك المشروعات . وتكون أمام المنافسة الكاملة إذا توفرت الشروط الآتية :

١ – يوجد عدد كبير من البائعين والمشترين .
٢ – لن يتمكن أى فرد أو أى مشروع أن يفرض السعر على السوق .
٣ – من السهل دخول أحد المشروعات وكذلك خروجه .
٤ – لايختلف مايقدمه المنافسون .

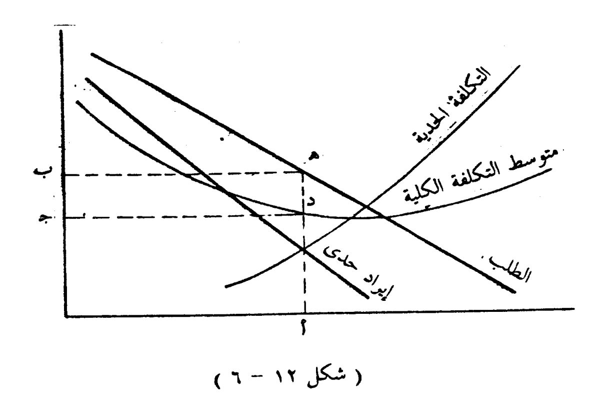
والمنافسة الكاملة غير معروفة الآن ، ورغم ذلك ففى ظله ، تطبق نظرية التسعير التقليدية التى تنص على الآتى : كلما ارتفع سعر السلعة ، فسوف يدخل عدد من المشروعات إلى هذا الميدان .

ونتيجة ذلك هو أن يزيد العرض . وعندما تنخفض الأسعار فسوف تزيد المبيعات فى الصناعة . وفى ظل هذه النظرية تستقر ظروف السوق عند

النقطة التى يلتقى فيها منحنى العرض عند منحنى الطلب . وعند هذه النقطة أو هذا السعر لايوجد أى حافز لإنتاج أزيد أو لشراء أكبر . وفى ظل هذا النموذج النظرى فإن العوامل الدقيقة هى الطلب ( الكمية من السلع التى تطلب فى فترة من الزمن بأسعار متفاوتة ) والتكلفة ( التكلفة الكلية للكميات المختلفة للسلع فى فترة زمنية تنتج فيها )

وإجمالى الإيراد = السعر × كمية المبيعات ، والأرباح الإجمالية = الإيراد الكلى ــ التكلفة الكلية .

وتطور هذه النظرية حتى يمكن تطبيقها فى ظل ظروف المنافسة الاحتكارية . وفى ظلها يوجد عدد كبير من المشترين والبائعين وتختلف السلع المقدمة إلى السوق فى خصائصها ومواصفاتها . وكنتيجة لذلك فإن منحنى الطلب قليل المرونة يأخذ فى اتجاه الهبوط . فى المدى القريب المشروع ينتج الكمية من ٠ – أ ، والتى تباع بسعر ٠ – ب . والمستطيل جـ . د . هـ . ب يوضح أرباح الشركة . كما تظهر فى شكل ( ١٢ – ٦ ) .




( شكل ١٢ – ٦ )

وعندما يلتقى منحنى التكلفة الحدية مع منحنى الإيراد الحدى عند نقطة معينة يتحصل المشروع على أقصى أرباح .

وبالمثل فى المنافسة الكاملة تجذب الزيادة فى الأرباح منافسين جدد مما يؤدى إلى زيادة العرض ثم تخفيض الأرباح بعد ذلك .

يفيد رجال التسويق من دراسة نظرية السعر خاصة عند اختبار أهم القوى الأقتصادية المؤثرة فى السعر كما أنها تشير إلى بعض التطبيقات الاجتماعية والاقتصادية لاستراتيجية السعر .

**تقيم نظرية السعر :**

رغم الفائدة التى يمكن جنيها من نظرية السعر ، فهى تقوم على بعض الفروض غير الواقعية فى محيط الأعمال ، وهناك بعض الملاحظات على نظرية السعر يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ – التسعير ليس رشيداً : تفترض نظرية السعر أن الشخص المكلف بوضع السعر هو شخص رشيد يقوم بوزن المعلومات المتوفرة الخاصة بالطلب والتكاليف . والحقيقة أن الأفراد ليسوا دائماً على هذه الدرجة من الرشد ، والمعلومات غالباً لاتكون متوفرة .

٢ – تتأثر الأسعار بالتغيرات : يطبق النموذج على المدى القريب ولايأخذ فى الحسبان أن الطلب يتغير حسب مرور الوقت ( تغير الأذواق ، السكان ، الدخل ) أو بتغير التكاليف ( التغير التكنولوجى ، الابتكارات ، وتغير أسعار المواد الداخلة فى الانتاج )

٣ – الأسعار لها أهداف عديدة : يفترض النموذج أن المشروعات تعمل باستمرار لزيادة الأرباح إلى أقصى درجة ممكنة ومع ذلك عندما يشعر المشروع

بضمان الربح فى مدى القريب . قد يكون هدفه فى تحقيق السيولة المالية والاستقرار الاقتصادى أو بعض التصرفات المفيده للمجتمع

٤ - يتأثر التسعير ببعض القوى الخارجية . يتأثر التسعير بقوى كثيرة لاتظهر فى النموذج منها نفقة العمل ، قوانين منع الاحتكار ، المنافسة الخارجية .

٥ - يتداخل التسعير فى المزيج التسويقى : يفترض النموذج أن عناصر التسويق الأخرى ( السلعة ، التوزيع ، الترويج ) يمكن أن تكون محايدة عند تحديد الأسعار ، ولكن فى الواقع ، لايمكن تحديد السعر إلا بعد اعتبار جميع عناصرالتسويق كجزء من المزيج التسويقى .

٦ - يتأثر التسعير بقيود التقدير : هناك العديد من المشاكل تصاحب تقدير الطلب وتقدير التكلفة .

والمعلومات التى تملكها المشروعات ليست دقيقة والقرارات التى تتخذ قد تعتمد على الحكم الشخصى .

٧ - يتأثر التسعير بالمنتجات الكثيرة التى ينتجها المشروع : تفترض نظرية السعر أن المنشأة لاتنتج إلا سلعة واحدة ولكن مايحدث هو أن المشروع ينتج العديد من خطوط المنتجات فى نفس الوقت .

٨ - يتأثر السعر بأهداف التسويق : قد يدخل مشروعان نفس السوق ولكن بأهداف مختلفة ، الأول يهدف الى الحصول على أرباح سريعة والآخر يهدف إلى بناء أساس قوى والحصول على قطاع مستقر فى السوق . وطالما أن لكل منهما هدفاً خاصاً ، فكل منهما يحدد سعراً يتناسب مع هدفه . ولذلك فنظرية السعر ليست كافية لأنها تفترض أن كل شركة لديها نفس الهدف وتختار

السعر الذى يضمن لها أقصى أرباح ممكنة

## أهداف التسعير :

يهدف المشروع من سياسة السعر إلى أكثر من هدف ، فبينما يهدف إلى أقصى أرباح ممكنة فى المدى القريب والبعيد ، يرغب أن يبقى على علاقة طيبة مع العاملين ، مع الحكومة ، مع المستهلكين.

وبينما يهدف المشروع إلى إقامة شهرة واسعة واسم تجارى فى السوق ، يحاول أيضاً أن يزيد من معدل النمو ( حتى لو أدى ذلك إلى تخفيض الربح السريع ) . وسوف تعكس قرارات السعر التى يتخذها المشروع جميع هذه الأهداف . وقد يغلب بعض هذه الأهداف على بقية الأهداف فى فترة من الفترات ، ولكن دائماً تمثل قرارات السعر توازناً بين الأهداف المختلفة .

## أولا : هدف الربح :

يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر فى قرارات السعر . فى الماضى ركزت أغلب المنشآت على الوصول إلى حجم كبير للمبيعات حتى ولو كان هذا يعنى انخفاضاً فى هامش الربح ولكن فى السنوات الأخيرة ، تركز الشركات على الإبقاء والمحافظة على هوامش ربح والعمل على تخفيض النفقات واختيار السعر الذى يمكن من الربح ويمكن من الحصول على المبيعات الضخمة .

( ١ ) **تنظيم الأرباح** : نفترض أن أغلب الشركات تسعى للحصول على أقصى ربح ممكن على اعتبار أنه الهدف الذى يسبق غيره من الأهداف . ولكن الواقع العملى هو أنها تسعى إلى هدف المبيعات للحصول على أقصى الأرباح . إلا أن مفهوم أقصى ربح غير وارد عند أغلب رجال التسويق ومن الصعب أن يخططوا له وينظر الى هدف أقصى ربح فى المدى البعيد على أنه هدف مشكوك فيه فى الشركة والسبب فى ذلك ليس ندرة

الاحصاءات عن التكاليف وعن الطلب ولكن بسبب ظهور الكثير من المشاكل . فإذا حاول المشروع أن يحدد السعر الذى يعطيه أقصى مبيعات ممكنة فى المدى القريب ، فقد تضيع عليه الفرصة فى الوصول إلى عدد كبير من العملاء وسيترك المجال للمنافسين ويلزم المنشأة — للحصول على الأرباح فى المدى البعيد — أن تأخذ بعض الخطوات ، غير خطوة الربح ، مثل العمل على توسيع نصيب الشركة من السوق والعمل على تنشيط المبيعات

(ب) **معدل العائد على الاستثمار** : تسعى الكثير من الشركات للوصول إلى نسبة معينة للعائد على الاستثمار

ويمكن أن يرشدنا هذا المعدل للحكم على نسبة التقدم خاصة فى حالة المنتجات الجديدة . وتفرض ظروف السوق الحقيقية فى كل صناعة هذا المعدل والذى يتراوح بين ٨ - ٢٠٪ بعد حساب الضرائب

وتحدد الشركات الكبيرة نسبة العائد الذى تعتقد أنه العائد المناسب ثم يحسب السعر على أساسه والذى يضمن تحقيق المعدل السابق . ولكن يعارض البعض فى استخدام معدل العائد على الاستثمار كأساس لتحديد السعر ويقولون إنه يكفى أن يستخدم فقط كمرشد أو مؤشر عند التسعير[1]

(جـ) **أرباح معقولة** : لا تهتم بعض الشركات بأقصى أرباح وكل ماتسعى إليه هى نسبة معقولة للربح مع الأخذ فى الاعتبار التكاليف . ولكن ما هى النسبة المعقولة للربح ؟ قد تتغير هذه النسبة بمرور الوقت وذلك بسبب

---

(1) Cited in Gilbert Burck. "The myths and realitis of corporate pricing Fortune 85. April 1972 P 88

الحاجة إلى زيادة الانتاج أو غيرها من الأسباب

## ثانيا : هدف حجم المبيعات :

ويتضمن هدف حجم المبيعات مجموعة أخرى من الأهداف نلخصها فى الآتى :

( ا ) **الوصول بإيرادات المبيعات إلى أقصى ما يمكن** : اتبعت الكثير من الشركات طريقة الحصول على أكبر إيراد مبيعات من خلال أقصى مبيعات ممكنة . ولقد ساد اعتقاد أن زيادة المبيعات يعتبر مؤشر إيجابى بمعنى أن زيادة المبيعات ستؤدى حتما إلى زيادة الأرباح ، وزيادة المبيعات تؤدى إلى زيادة الانتاج وهذا يتطلب تشغيل أعداد اضافية من العاملين . ولكن يؤدى الكساد والأزمات الاقتصادية إلى إعادة النظر فى هذه الطريقة لأن الشركات تحققت من أن الزيادة فى المبيعات لن تؤدى بالضرورة إلى زيادة الأرباح . قد يطلب المستهلكون بعض المنتجات التى تكون تكلفة انتاجها مرتفعة فتضطر الشركة إلى الاستمرار فى إنتاجها وتقديمها للمستهلكين رغم أنها لاتحقق أرباحاً عالية .

(ب) **الوصول إلى نصيب الشركة من السوق إلى أقصى مايمكن** : تهدف استراتيجية التسويق فى بعض الشركات إلى الوصول بنصيب الشركة فى السوق إلى أقصى مايمكن . فعلى فرض زيادة المبيعات ، تزيد مبيعات المنافسين بمعدلات أكبر ، ولن تشعر هذه الشركة بالأمان . وللقضاء على هذه المشكلة تحاول الشركة أن تراقب من قرب نصيبها من السوق . ولذلك تخفض الكثير من الشركات أسعارها بغية الحصول على نصيب أكبر من سوق السلعة[1]

(1) James Schneider, "Calculator prices slide to seperate men from boys " merchandising week, October 14, 1974, P. 10

(ج) **الوصول بعدد العملاء إلى أقصى مايمكن** قد تختار الشركة طريق عرض منتجاتها بأسعار منخفضة بهدف زيادة عدد العملاء الذين يشترون السلعة وبالتالي يزيد نصيبها من السوق باتباع هذه الاستراتيجية وبالنسبة للمشروعات غير الإعمالية ، قد تفرض أسعاراً منخفضة بهدف زيادة قبول السلعة أو الخدمة

( د ) **تخفيض عدد العملاء** : ترغب الشركة — فى ظل ظروف استثنائية — فى ألا تشجع المستهلكين على شراء السلعة أو قد لاتشجع قطاعاً معيناً فى السوق وتظهر هذه الطريقة فى السنوات الأخيرة بسبب أزمة الطاقة ومحاولة تخفيض نسبة التلوث فى الجو والكثير من البلدان يرغب فى تقييد عدد السيارات التى تجرى فى الشوارع لعلاج مشاكل اجتماعية أخرى

## ثالثا : هدف مواجهة الموقف :

يمكن استخدام استراتيجية السعر — كما لاحظنا — للوصول إلى تغيرات فى هيكل السوق ، ولكن عندما نواجه بموقف مشجع ومناسب ، فإن تغير هذا السوق يمثل تهديداً بالنسبة إلينا سواء من جانب المستهلكين أو المنافسين أو الحكومة ونستطيع الشركة — لحماية موقفها — ان تتبع هدف مواجهة الموقف الجديد

( أ ) **المحافظة على نصيب الشركة** : تسعى الشركة إلى المحافظة على نصيبها من السوق خاصة الشركات العملاقة فى الصناعة والتى غالباً ما تخشى أى تدخل من الحكومة خاصة إذا زاد نصيبها من سوق السلعة إلى أكثر من ٥٠٪ وحتى بالنسبة للشركات المتوسطة والصغيرة قد نجد بعضها أنه من المصلحة أن تبقى حيث هى وقد نجد بعض الشركات أنه فى ظل المنافسة الحادة تؤدى محاولة زيادة نصيب السوق إلى زيادة كبيرة فى النفقات وبالتالى فان البديل هو أن تسعى الشركة أن تبقى فى موقفها

الحالى .

(ب) **مواجهة المنافسة** : قد تتبع الشركة سياسة مواجهة المنافسة السعرية من جانب الشركات الأخرى .

وقد تشعر الشركة أنه من الأفيد أن تحسن من نصيبها من السوق أو من أرباحها من خلال المنافسة غير السعرية مثل الجهود الترويجية أو تحسين تطوير المنتجات . وقد يقتنع المشروع بما وصل إليه من أرباح وقد يخشى من حرب الأسعار ( التخفيضات المتتالية فى الأسعار تخلق الخسارة ) وتخشى من تلك الحرب أكثر مما تأمل أن تصل إليه من مركز تنافسى أحسن .

(جـ) **المحافظة على تصور المستهلكين** : تحتاج الشركة أن يستمر انطباع المستهلكين عن منتجات الشركة انطباعاً جيدا لكى تنمو وتزدهر وتتقدم . وإذا كانت استراتيجية الشركة الأساسية هى أن تنتج سلعة ذات جودة ممتازة . فإن تخفيض التكاليف فى المدى البعيد قد يحطم الشركة حتى ولو أدى ذلك الى وفورات أو أرباح فى المدى القريب .

( د ) **المحافظة على استقرار الأسعار** : تفضل بعض الشركات المحافظة على استقرار أسعارها لأنها ترغب فى تجنب التغيرات التى يصعب التنبؤ بها ( مثل حرب الأسعار ) . والمديرون الذين يفضلون الأمان قد يقتنعون بأن الأسعار المستقرة ستؤدى إلى استقرار الأرباح . وقد تنظر الشركة الى استقرار السعر على أنه مسألة حيوية والشركة التى تحتل المركز القيادى غالباً ماتسعى جاهدة للمحافظة على استقرار الأسعار .

( هـ ) **الوصول إلى نسبة إضافة معينة** : يعتمد تجار الجملة والتجزئة على نسبة إضافة معينة وقد يكون — فى الوقت نفسه — من الصعب حساب

الطلب أو النفقات عن الأنواع المختلفه وهى تكون نسبة الإضافة أداة مناسبه لتحديد الأسعار وعند فيق أن طريقه نسبه الإضافة سوف تؤدى الى نصيب مناسب من السوق وإلى معدلات ربح مناسبة .

( و )**تغطية جزء من النفقات** : تعتمد المشروعات غير الإعمالية على فرض رسوم معينة لكى تغطى نفقاتها مثل هيئة المواصلات العامة التى تفرض أسعاراً لخدمة النقل وكذلك المدارس والجامعات .

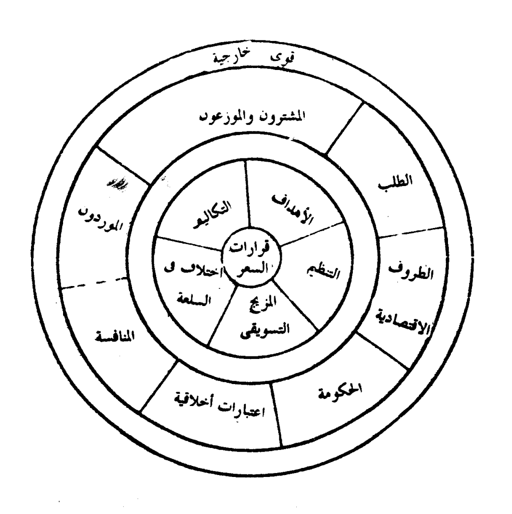
ولن تغطى هذه الرسوم المتطلبات المالية لتلك المشروعات وقد تفيد فى تغطية نفقات التشغيل اليومية

## القوى المختلفة المحددة للأسعار :

ما الحدود التى يستطيع مدير التسويق أن يتحرك داخلها لكى يفرض السعر العادل لسلعته ؟ يواجه رجل التسويق — فى أغلب الحالات — حدوداً عليا وحدوداً دنيا . الحدود العليا هى قيمة السلعة من وجهة نظر المستهلك ، والحدود الدنيا هى تكلفة الإنتاج ، الترويج ، التوزيع لهذه السلعة أو الخدمة . ومن خلال تلك الحدود يتأثر السعر الحالى للسلعة بالكثير من العوامل الاقتصادية . ولكن ليس بالضرورة أن تظهر جميع تلك القوى مجتمعة مع بعضها عند تسعير سلعة معينة . ولكن تتشكل الأسعار وفقا اعتبارات كثيرة داخليه وخارجية ويمكن تصويرها فى الشكل الاتى ( شكل رقم ١٢ — ١٧ )

### أولا القوى الداخـلية :

القوى الداخلية للتسعير مثل : الأهداف ، خصائص السلعة ومواصفاتها ، التكاليف وغيرها وهى القوى والمتغيرات التى يستطيع المشروع أن يراقبها وأن يتحكم فيها ، وبعكس تلك القوى هناك القوى الخارجية مثل : الموردون ، المنافسون ، القيود القانونية والأخلاقيه وهذه القوى لايمكن




( شكل ١٢ – ٧)

المصدر : Donald V. Harper, "Price policy and procedure. " New York : Harcourt Brace Jovanovich 1966, P. 293

التحكم فيها بأى طريقة كانت . وهذه الضغوط الداخلية والخارجية تقيد من المساحات التى تستطيع الشركة أن تتحرك فيها عندما تتخذ قرارات السعر :

( ا ) **الأهـداف** : يعتمد أثر أهداف التسعير – التى نوقشت قبل ذلك – على مدى تحديدها بدقة خاصة من الناحية الكمية ( زيادة فى المبيعات بمعدل ١٥٪ ، مثلا )

(ب) **التنظيم** : هناك مستويان أساسيان لقرارات السعر ، جزء منها يختص به

مستويات دنيا فى التنظيم إلا أن استراتيجية التسعير لابد وأن تكون فى أيدى الإدارة العاليا مثل مجلس الادارة أو لجنة من مديرى الإدارات المختصة . وتختلف طريقة التسعير من شركة إلى شركة ، فى بعض الشركات يكون لرأى مدير الانتاج ومدير التسويق وقع ملموس عند التسعير ، وفى شركات أخرى تحدد الأسعار بطريقة مركزية ، وفى شركات أخرى تعطى لمستويات دنيا فى التنظيم أو حتى المستويات الوسطى كطريقة لتطبيق الأسلوب اللامركزى .

( ج )**المزيج التسويقى** : ينظر خبراء التسويق إلى السعر على أنه أحد العناصر المهمة فى المزيج التسويقى ويجب أن يفهم قرار السعر على أنه عامل متكامل داخل استراتيجية التسويق ولابد من التنسيق بينه وبين عناصر استراتيجية التسويق ، تخفض بعض الشركات أسعارها كتكتيك تسويقى بينما ترفعها بعض الشركات الأخرى بهدف زيادة قيمة السلعة . وفى كلتا الحالتين ، لن ينجح الجهد التسويقى إلا إذا تمت معالجة السعر داخل إطار استراتيجية التسويق والتى تدعم من رفع السعر . وبالتالى فإن الشركة التى ترفع أسعارها لابد وأن تخلق مايبرر ذلك فقد تقدم السلعة فى غلاف ممتاز أو تبدأ فى حملة إعلانية مكثفة ، وإذا رفعت الشركة أسعارها دون أن تقوم بأى جهد تسويقى آخر فالنتيجة هى خسارة فادحة للشركة .

( د )**اختلافات السلعة** : كلما كانت منتجات الشركة مميزة عن منتجات المنافسين ، كلما كانت حرة أكثر فى تحديد أسعارها . ولكن إذا كانت جميع المنتجات متشابهة فى خصائصها ، يصبح من الصعب على أى شركة أن تخرج عن الأسعار السائدة . وعندما تجد الشركة أنه من الصعب عليها أن تميز انتاجها بخصائص تنفرد بها ، تحاول أن تغير من من الصورة المنطبعة فى ذهن المستهلكين عن الشركة وعن التنظيم فتحاول أن تكون سمعة وشهرة بين العملاء والمستهلكين .

( هـ ) **التكاليف** : غالباً لاينظر الى التكاليف كعامل مهم فى التسعير وبسبب أن التكاليف يجب أن تغطيها الأسعار ، ينظر الى التكاليف على أنها العامل الرئيسى فى تحديد السعر . وبينما تستوعب الأسعار النفقات فى الأجل البعيد ، فإن العوامل الأخرى غير التكاليف قد تكون العوامل الرئيسية للتسعير فى المدى القريب .

## ثانيا : القوى الخارجية :

يواجه مديرو التسويق وظيفتين صعبتين متعلقتين بالعوامل الخارجية المحددة للأسعار . يجب على مديرى التسويق قياس وتحليل تلك القوى وفى حالات أخرى يحاولون تغيير البيئة التسويقية وخلق جو جديد يساعد على وضع استراتيجية التسعير .

( ا ) **الطلب** : للطلب على السلعة أو الخدمة أثر مهم فى التسعير . هناك عوامل كثيرة تشكل الطلب يتضمن سعر السلعة ، دخل المستهلك وتفضيله ، عدد وحجم المنافسين . وعندما تصل إلى سعر معين يجب على رجل التسويق دراسة اتجاه الطلب فى الصناعة مع دراسة أثر تغيير السعر على الطلب .

(ب) **المنافسون** : ديناميكية المنافسة عامل مهم فى استراتيجية التسعير . يجب على الشركة قبل أن تصل إلى قرار السعر أن تلاحظ مستويات الأسعار وتتابعها وتتنبأ بسلوك المنافسين فى الصناعة كما تدرس سياسة الشركات التى دخلت حديثاً أو ستدخل إلى الصناعة

( جـ ) **الموردون** : يمكن أن يؤثر الموردون على سعر السلعة . وتضطر الشركة أن ترفع من أسعار منتجاتها الجاهزة عندما يرفع الموردون من أسعار المواد الخام والمواد الأولية وغالباً يرفع الموردون من أسعارهم عندما

يكتشفون أن المنتجين للسلع المختلفة يحصلون على أرباح ضخمة وذلك بهدف المشاركة فى هذه الأرباح .

( د )**التوزيع** : عندما يحدد المنتج أسعار منتجاته ، لابد وأن يقدر ما سيأخذه الوسطاء الموزعون حتى تصل السلعة من خلالهم إلى أيدى المستهلكين النهائيين . وعندما تتدفق السلعة فى طريقها إلى المستهلك خلال عدد قليل من التجار ، فيمكن أختصار بعض الأرباح التى كانوا سيحصلون عليها لو كان توزيع السلعة خلال خط توزيع طويل .

( هـ )**الظروف الاقتصادية** : عندما تأتى فترات الرواج ، يزيد الطلب على السلعة أو الخدمة وهذا يعطى درجة من الاستقلالية للشركة أن تضع استراتيجية سعرية خاصة . ومع ذلك عندما تزيد المبيعات فسوف يكون هذا حافزاً لدخول منافسين جدد وبالتالى تتقيد حرية المنتج فى التسعير . وبالإضافة إلى ذلك تتأثر استراتيجية التسعير ببعض الظروف الاقتصادية غير المواتية مثل :

١ - **التضخم** : عندما ترتفع الأسعار ، يجب على رجال التسويق أن يبذلوا جهداً جديداً لتثبيت وضع السلعة فى السوق فيؤكدون على السعر وعلى طريقة الأداء . وعندما ترتفع أسعار بعض المنتجات يحاول المنتجون تقديم سلع أخرى بديلة ورخيصة نسبياً مع اتباع استراتيجية تسويقية تؤدى إلى ترويجها .

٢ - **الكساد** : عندما يستمر الكساد لفترة طويلة تضطر الشركات إلى تخفيض أسعارها بهدف تخفيض الكميات الكبيرة من المخزون السلعى والعمل على زيادة الطلب بقدر المستطاع للمحافظة عليه عند مستويات معقولة . إلا أن تخفيض السعر فى هذه المرحلة سيؤدى إلى منافسة سعرية فى الوقت الذى نكون فيه هذه المنافسة غير مناسبة .

٣ – **تضخم وكساد** : عندما يجتمع التضخم مع الكساد تواجه الشركات مشاكل : العجز ، ارتفاع الأسعار ، انخفاض الطلب . وهنا يجب على الشركة أن تتبع استراتيجية سعرية جديدة إحدى صورها رفع الأسعار بهدف المحافظة على مستويات الأرباح فى وقت تزيد فيه التكاليف وتحويل اهتمام الإدارة من التأكيد على حجم المبيعات إلى هامش الربح وتخفيض النفقات .

٤ – **الندرة** : عندما يندر المعروض من المواد الخام سوف ترتفع أسعارها . وعلى الشركة أن تختار طريقة لتغطية هذه الزيادة فى تكلفة المواد الخام : هل يخفض إنتاج منتجات ضعيفة من مبيعاتها وأرباحها ؟ أو ترفع من أسعار منتجاتها ؟ وما مدى قدرة المنشأة على هذا الرفع .

( و ) **الحكومة** : قرارات السعر فى ظل شركات القطاع الخاص هى أيضاً موضوع لرقابة وتدخل الدولة .

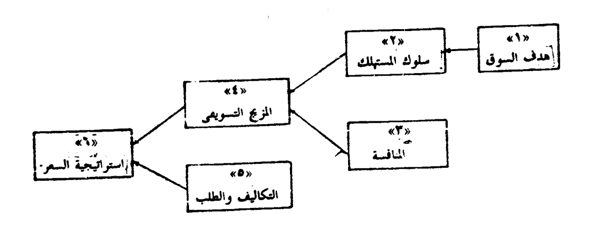
وقد يأتى الضغط من خلال طرق كثيرة مثل شكوى الجمهور أو من قرارات الحكومية . وتستطيع الحكومة أن تراقب الأسعار بطرق أخرى غير التسعيرة الجبرية . فالحكومة أكبر مشترى فى الأسواق الداخلية فى بعض الصناعات وتستطيع أن تتدخل الحكومة كى تغير من حدة التضخم وارتفاع الأسعار .

(س) **الأخلاق** : وثمة اعتبارات تخرج عن قوانين الحكومة وتعليماتها ولكنها تقيد أيضاً من حرية اتخاذ قرار السعر ومنها الاعتبارات الأخلاقية التى تحدد المدى الذى يمكن فيه رفع الأسعار . ومن أمثلة تلك القيود أسعار المواد الأساسية التى لايستغنى عنها السواد الأعظم مثل الأدوية وخاصة التى تعالج أمراضاً معينة أو لكبار السن .

**تخطيط استراتيجية التسعير :**

يصعب أن نستقر على استراتيجية معينة للتسعير مع الأخذ فى الاعتبار

جميع القوى الداخلية والخارجية التى تعرضنا لها الآن وكلما اتسع حجم المنشأة ، كلما كان من الصعب أن تزن جميع المتغيرات بقصد الوصول إلى قرار سليم للسعر . وعندما ناقشنا القوى المختلفة التى تشكل الأسعار فإن القرار الخاص بتحديد الأسعار كان لابد وأن يتضمن وزن وتقدير أهمية كل متغير من تلك المتغيرات . وفى هذا الجزء سنركز على مدخل اتخاذ القرارات . والشكل الآتى ( رقم ١٢ - ٨ ) يعطى نموذجاً من ست خطوات عن إعداد استراتيجية التسعير :




( شكل ١٢ - ٨ )

١ - **اختيار هدف السوق** : ما قطاع المستهلكين الذى يحاول المشروع أن يقدم إليه السلعة ؟ يجب أن يقرر المشروع القطاع الذى يبشر بإمكانيات ضخمة .

٢ - **سلوك المستهلك** : يجب القيام بدراسات وبحوث لكى تعطى صورة عن هذه السوق : دوافع المستهلكين ، موقعهم ، حساسيتهم للسعر ، الاتجاهات السابقة لرجال التسويق والصناعة .

٣ - **المنافسة** : يجب أن تقوم الشركة بدراسة كاملة عن المنافسين فى الصناعة ( وكذلك المنافسين المحتمل دخولهم الصناعة مستقبلا ) ، ما الأسعار التى يعرضونها وغيرها من استراتيجيات التسويق التى يتبعها المنافسون .

**٤ - تحديد دور التسعير فى المزيج التسويقى** : ترغيب الشركة فى هذه المرحلة أن نقدر عدد الوحدات التى يمكن بيعها بأسعار مختلفة . ويمكن الوصول إلى تلك التقديرات بعد دراسة استراتيجيات تسويقية أخرى غير السعر وتحاول الشركة أن تصل إلى الأسعار التى تناسب العناصر الأخرى غير السعرية . كما يجب أن تخطط ردود فعل المنافسين لكل استراتيجية سعرية مفتوحة .

**٥ - الربط بين النفقات والطلب** : يمكن تقدير التكاليف اللازمة لإنتاج السلعة فى ظل أحجام إنتاج مختلفة وسوف تعكس هذه المستويات الطلب على السلعة والتى سوف تتأثر بالسعر .

**٦ - الوصول إلى تحديد استراتيجية السعر** : توصلنا المراحل والخطوات الخمسة السابقة إلى تحديد أسعار المنتجات . وعندما نصل إلى هذه الخطوة ، تعمل إدارة التسويق وفقاً للأهداف العامة للمنشأة .

ولكى تنجح فى إعداد استراتيجية سعرية سليمة ، تحتاج الشركة إلى نظام معلومات دقيق ومتكامل ، إذ من الواضح أن أى خطأ فى أى خطوة من الخطوات السابقة سوف يقضى على النتائج المتوخاة .

من هذا كله يتضح أن استراتيجية السعر ، تمثل تحدياً صعباً أمام الإدارة ، ولرجال التسويق اختيار ضيق ، ولكن عليهم السعى حثيثاً للوصول إلى القرار الأحسن خاصة فى ظل ظروف عدم التأكد والتى لها تأثير خطير على استراتيجية السعر .

**المداخل المختلفة لتحديد السعر :**

لقد تناولنا فيما سبق أهداف التسعير والقوى المختلفة المؤثرة فى السعر

وسوف نعرض للمداخل المختلفة التى غالباً ماتستخدم تحديد الأسعار

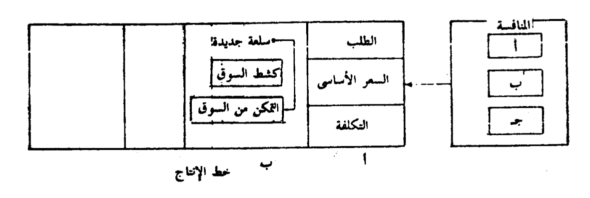
يعتمد نظام التسعير المتبع فى الكثير من الشركات الكبيرة على إمكانية بيع عدد كبير من الوحدات تمكن من تغطية النفقات الثابتة والنفقات المتغيرة . والشركات الكبيرة تحدد أسعار منتجاتها عند المستوى الذى يكون فيه السوق مستعداً لدفعه لكى يعطى ربحاً مناسباً أو عائداً معيناً على الاستثمار . وبمجرد أن نصل إلى الحجم المطلوب يمكننا أن نغطى النفقات الثابتة فيزداد ربح الوحدة بطريقة سريعة . ولكن عندما ينخفض حجم المبيعات لأى سبب من الأسباب مثل الكساد ، وترتفع التكاليف بسبب التضخم ، فإن الفشل فى الوصول إلى حجم معين للمبيعات سينتج عنه انخفاضاً كبيراً فى الأرباح .

تبدأ استراتيجية التسعير بتحديد سعر الأساس ، وهذا السعر كما يتضح من الشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ - ٩ ) تم تحديده بعد أخذ جميع القوى الأساسية فى الحسبان والتى تتضمن : تكاليف الإنتاج ، الطلب ، المنافسة .

يمكن تعديل سعر الأساس وفقاً لإمكانيات التوزيع والاعتبارات القانونية والاجتماعية . وسوف يوجه معظم اهتمامنا إلى السلعة « أ » كما يتضح فى الرسم ، وفيه نجد أن التكلفة ، الطلب ، والمنافسة تمثل المؤثرات المهمة فى تحديد السعر ، وسوف ننظر إلى سعر الأساس لسلعة « ب » حيث نتبع استراتيجية « كشط السوق » واستراتيجية اختراق السوق ( التمكن من السوق ) .

ويمثل هذا النموذج نظرة مبسطة لكى نستخلص منها الخصائص التى تصاحب سياسية الاهتمام بالتكلفة ، الطلب ، المنافسة عند تحديد السعر . وعلى الرغم من أننا سنعالج كل من هده المتغيرات على انفراد إلا أنها جميعاً متعلقة ببعضها .

وسوف نستخدم طرقاً فنية فى التسعير ومنها بعض المداخل المبسطة مثل التكلفة زائد أو الحصول على عائد مناسب على الاستثمار .




( شكل ١٢-٩ )

## أولا ـــ التسعير على أساس التكلفة :

التسعير على أساس التكلفة يعتبر إحدى الطرق الشائعة خاصة فى سوق يتميز بالمنافسة . تحسب التكلفة الكلية مع إضافة نسبة ربح معين . وتعتبر البساطة والسهولة فى تطبيق هذه الطريقة من أهم الأسباب لجعلها طريقة محببة ومطبقة . كما يؤخذ التنبؤ بالمبيعات فى الحسبان لكى تحسب التكلفة بالنسبة للواحدة الواحدة . وغالباً ماتطبق هذه السياسة بطريقة عكسية بحيث نحقق التوازن بين التكلفة الكلية وبين السعر المطلوب . ولقد طبقت بعض شركات المنتجات الكهربائية المنزلية هذه السياسة ، فحينما رغبت فى أن توقف ارتفاع أسعار منتجاتها تمشياً مع حالة التضخم اضطرت إلى استبعاد بعض عناصر التكلفة بغية تخفيض تكاليف الإنتاج .

**( ا ) التكلفة زائد هامش ربح :** هناك الكثير من الشركات تعتبر التكلفة الكلية المحدد الأساسى للأسعار ، ومنها الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية الخاصة ، ومعظم شركات الخدمات والمنافع العامة وشركات

وتنص هذه الطريقة على إضافة نسبة مئوية معينة وتأخد المعادلة الشكل الآتى :

السعر = التكاليف المباشرة + الأعباء الأضافية + هامش الربح .

= التكاليف المتغيرة + نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة + هامش الربح .

وتتضمن التكلفة المباشرة المواد والعمل ، والأعباء الاضافية تتضمن نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة غير المباشرة ، وهامش الربح يتضمن العائد المناسب .

يجب التفرقة بين التكلفة زائد هامش ربح وبين طريقة نسبة الإضافة ويتضح هذا من الرسم التالى . ( شكل رقم ١٢ - ١٠ ) . حيث أن التكلفة زائد هامش الربح كنسبة من التكلفة الكلية ( التكاليف المباشرة + الأعباء الإضافية )

| السعر | ٧٠ جنيهاً | د |
|---|---|---|
| الربح | ١٠ جنيهات | جـ |
| الأعباء الإضافية | ٢٠ جنيهاً | ب |
| التكاليف المباشرة | ٤٠ جنيهاً | أ |

التكلفة زائد ١٦,٧٪ (الربح)

التكلفة الكلية (الأعباء الإضافية + التكاليف المباشرة)

نسبة الإضافة ٤٢,٨٪ (الربح + الأعباء الإضافية)

( شكل ١٢-١٠ )

$$\text{التكلفة زائد} = \frac{\text{ح}}{\text{التكاليف المباشرة + الأعباء الإضافية}} \times ١٠ = \frac{}{٦٠} \times \quad ١ \quad ٧ \quad ١٠$$

$$\text{نسبة الإضافة} = \frac{\text{ب + جـ}}{\text{د}} \times ١٠٠ = \frac{٣٠}{٧٠} \times ١٠٠ = ٤٢,٨\%$$

ويستخدم هامش الربح فى طريقة « التكلفة زائد » تحقيق الأمان فى سوق يتسم بعدم التأكد . ولو حسب رجل التسويق هامش ربح معقول فلن يلجأ المنافسون إلى تخفيض السعر على فرض أن التكلفة متساوية . ويفترض المدخل أيضاً أن المنافسين لن يحاولوا زيادة نصيبهم من السوق عن طريق تخفيض هامش الربح .

أما عن تجار التجزئة الذين يستخدمون طريقة التكلفة زائد الربح فليس من الضرورى أن يطبقوا نفس نسبة الإضافة بالنسبة لجميع السلع إذ قد يقتنع التاجر بربح أقل فى حالة المنافسة على أمل الحصول على نصيب أكبر من سوق السلعة . كذلك يسمح التاجر بتخفيض هامش الربح حتى يسمح للمبيعات أن تتحرك .

**(ب) نسبة الإضافة الثابتة والمتحركة :** يمكن استخدام نسبة الإضافة الثابتة فى حالات خاصة مثل ثبات تكلفة الوحدة ومرونة السعر خلال فترة زمنية معينة . وللحصول على أقصى أرباح ممكنة يجب أن تسمح الأسعار بتغير مركزنا فى السوق ، فى الطلب ، فى دورة حياة السلعة . وتستخدم النسبة الثابتة لأنها سهلة التطبيق والاتجاه نحو الخروج عنها سواء فى المشروعات الكبيرة أو الصغيرة .

وتتطلب نسبة الإضافة المتحركة استمرار ملاحظة الطلب ، المنافسة ، حالة الأسواق ثم تحليلها . وقد تتطلب الأسواق التى فيها منافسة حادة نسبة إضافة منخفضة بينما العكس صحيح وهى زيادة نسبة الإضافة عندما تقل حدة المنافسة .

( جـ )**التكاليف المباشرة والتكاليف الكلية** التكاليف المباشرة هى تكلفة المواد والعمل التى تدفع بالفعل فى صنع السلعة أما التكلفة الكلية فتتضمن التكاليف المباشرة وجزء من الأعباء الإضافية مثل الإيجار . التأمين والنفقات البيعية والإدارية . ومن الطبيعى طالما يجب دفع الأعباء الإضافية يجب أن يكون سعر السلعة أعلى من التكلفة الكلية وهامش الربح وليس بالضرورة أن يغطى السعر التكلفة الكلية خاصة فى الظروف الإستثنائية فمثلا تجبر الظروف السوقية المنشأة إلى تخفيض السعر إلى أقل من التكلفة الكلية ومعنى ذلك أن سعر السلعة يغطى التكاليف المباشرة وجزء من الأعباء الإضافية ، وإذا بيعت السلعة بسعر يغطى التكاليف المباشرة وجزء من الأعباء الإضافية فهذا يفضل حالة عدم بيع السلع على الإطلاق .

وعندما تباع السلعة بسعر أقل من التكلفة المباشرة فمعنى ذلك أن الشركة تخسر فى كل سلعة تنتج ويجب ألا يتم ذلك إلا فى الظروف الاستثنائية الوقتية . مثال ذلك إذا كانت الخسارة وقتية أى فى الأجل القصير وحتى لا يتوقف توريد العملاء أو بقصد تشغيل العمال وتشغيل الآلات .

( د )**تكاليف المستقبل** : طالما أن تكلفة الأمس واليوم قد لا تكون هى تكلفة الغد ، فإن سياسة السعر يجب أن تعتمد على تقديرات يمكن الاعتماد عليها عن التكلفة المستقبلية . وترتبط دقة هذه التقديرات بطول الفترة التى تقدر تكاليفها وعلى خبرة الشركة . ويمكن للشركة التى تنتج وتقدم سلع جديدة ، أن تتوقع انخفاضاً فى تكلفة الوحدة كلما زاد حجم الانتاج وكلما اكتسبت الشركة خبرة أوسع . ويخفض استمرار التضخم من دقة تقديرات التكلفة المستقبلية حيث يواجه المنتجون بزيادة فى التكاليف أكثر بكثير مما كانوا يتوقعونه ويجدون أنفسهم أمام أمرين أو خيارين : إما قبول أرباح أقل وإما رفع الأسعار أكثر حتى يتمكنون من

المحافظة على الأرباح التى حددوها لأنفسهم .

### تقيم سياسة السعر على أساس التكلفة :

المشكلة التى تواجه الإدارة عندما تعتمد على أساس التكلفة هى الوصول إلى أداة دقيقة لتحديد التكلفة الفعلية . ويختلف مقدار الأعباء الإضافية التى توزع على كل وحدة منتجة باختلاف حجم الإنتاج وحجم الوحدات المباعة . والمشكلة الثانية هى توزيع التكاليف على الأنواع المختلفة من السلع المنتجة .

وثمة مشكلة أخرى تصاحب طريقة أساس التكلفة وهى أن الإدارة لاتكترث كثيراً بالطلب أو بتتبع المنافسة التى يمكن أن تقلب تقديرات المبيعات رأساً على عقب . وطالما أن هذه الطريقة تعتمد على فرض مؤداه أن المبيعات يمكن تقديرها والتنبؤ بها ، فأى خطأ فى التقدير والتنبؤ سيسبب الكثير من المشاكل . ورغماً عن ذلك فما زالت هذه الطريقة تلقى استحساناً من قبل رجال التسويق والسبب فى هذا هو بساطتها حيث يسهل تقدير التكاليف عن تقدير الطلب كما يحتمل ثبات التكاليف لفترة من الوقت . ويعتقد الكثير من الشركات فى عدالة أساس التكلفة بالنسبة للمشترى ( عندما تكون السلعة نادرة ) وبالنسبة للبائع ( عندما تكون السلعة متوفرة ) . كما تعتبر هذه الطريقة من أسرع الطرق وأسهلها بالنسبة للشركات التى عليها أن تسعر عدداً كبيراً من السلع .

### تحليل نقطة التعادل :

يعتمد تحليل نقطة التعادل كما يتضح من الشكل رقم ( ١٢ - ١١ ) على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلى . وعندما يتقابل منحنى التكاليف الكلية مع الإيراد الكلى فى نقطة معينة نستطيع أن نتعرف على حجم السلع الذى يجب أن يباع حتى نصل إلى نقطة التعادل ( لا مكسب ولا خسارة )

وقد يستخدم هذا التحليل أيضاً لتحديد الأسعار المناسبة التى تعطى أقصى أرباح ممكنة : ولكن يضع تحليل نقطة التعادل الكثير من التأكيد على حجم المبيعات أكثر من مدخل التكلفة زائد هامش الربح . وتوضح نقطة التعادل التقليدية التى تظهر فى الرسم نوعين من التكاليف الثابتة والتى تتضمن مرتبات الإداريين والاستهلاك والأعباء الإضافية وكذلك التكاليف المتغيرة مثل العمل والمواد التى تتناسب مع عدد الوحدات المنتجة .

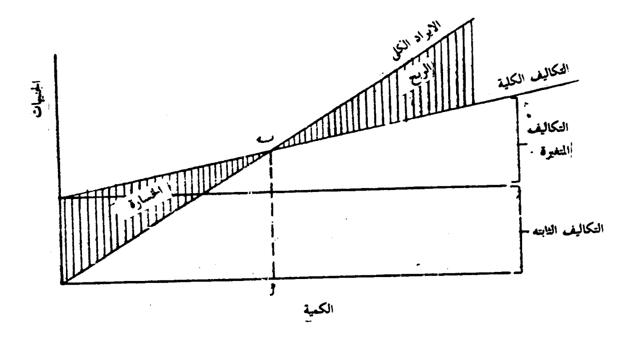
ولقد صمم الرسم البيانى لكى يتضح الربح النسبى فى كل حجم مبيعات . ويمكن توقع الخسارة حتى نصل إلى نقطة « أ » على خط الكمية . وتظهر نقطة تعادل «ب» عندما يتقاطع الإيراد الكلى مع التكاليف الكلية ثم بعد ذلك يمكن توقع أرباح . ويلاحظ أن كمية الأرباح تزداد نظرياً عن نقطة التعادل كلما زادت الكمية المنتجة وهذا يعطينا أساساً للتسعير حيث تستطيع الشركة عن طريق التخفيضات السعرية الممكنة فى المراحل التالية أن تحافظ على نفس هامش الربح . ويمكن حساب نقطة التعادل وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{السعر — التكلفة المتغيرة عن الوحدة}}$$

ولو أردنا أن نصل إلى حساب نقطة التعادل فى شركة ما على فرض أن التكاليف الثابتة فى السنة هى ٥٠,٠٠٠ جنيه وأن التكلفة المتغيرة للوحدة هى ٦ جنيهات وتباع بسعر ١٠ جنيهات ، فإن عدد الوحدات الضرورية للتعادل فى السنة هى = $\frac{٥٠,٠٠٠}{١٠ - ٦}$ = ١٢,٥٠٠ وحدة

ونظراً إلى أن منحنيى التكلفة الكلية والإيراد الكلى — كما يظهران فى الرسم — هما خطان مستقيمان ، تفترض نقطة التعادل أن السلعة يمكن بيعها خلال الوقت المحدد وبالسعر المحدد . بمعنى آخر يفترض تحليل التعادل طلباً

مستقراً ليس له أى أثر على السعر . ولكن كلما طالت دورة حياة السلعة كلما تعرضنا لبعض المخاطر . كما أن نقطة التعادل لاتعطى أية معلومات عما إذا كان فى المستطاع أن نبيع الكمية التى أوضحتها نقطة التعادل أم لا فى ظل هذا السعر ؟ إذن تحليل التعادل يساعد جزئياً على تحديد السعر حيث توضح الأثر المقارن بين بدائل السعر ، التكلفة والكمية على نقطة التعادل .




( شكل ١٢-١١ )

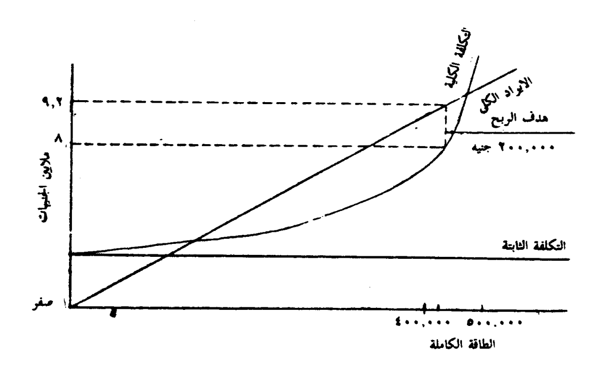
**( ب ) مدخل نسبة العائد على الاستثمار :**

تنظر الشركة إلى معدل العائد كنسبة أى نسبة العائد على الاستثمار أو على أساس مبلغ معين .

ويمكن الاعتماد على كلتا الطريقتين كأساس لتحديد السعر . وتحدد نسبة العائد على أسس مختلفة تبدأ مما تشعر به الشركة أنه عادل وحق لها وفقاً لما تحصل عليه الصناعة تقليدياً .

وحتى تصبح طريقة نسبة العائد على الاستثمار فعالة ، فإنها تتطلب درجة من المرونة ، وغالبا ما يوحد معدل العائد كمتوسط لعدد من السنوات مع توقع تعدى الهدف لهذا العائد فى بعض السنوات وعدم الوصول إليه فى سنوات أخرى

ولكى نوائم بين نقطة التعادل مع معدل العائد على الاستثمار كأساس للتسعير ، فكل ما هو مطلوب هو أن نضيف الربح المطلوب على التكلفة الثابتة . وهذا يعطى نقطة تعادل جديدة والتى توضح كمية المبيعات الضرورية لتحقيق عائد الاستثمار ، ويمكن توضيح الإجراء المطلوب فى التسعير معتمدين على طريقة العائد على الاستثمار بالمثال الموضح فى الرسم الآتى ( شكل ١٢ - ١٢ ) .




**( شكل ١٢ – ١٢ )**

يبدو من الرسم أن منحنى التكلفة الكلية كان يسير فى اتجاه شبه أفقى ثم يقفز فجأة عندما نصل إلى الطاقة الإنتاجية الكاملة ونقدم المثال التالى

يفترض أن شركة صناعية سوف تصل بالإنتاج إلى نسبة ٨٠٪ من الطاقة الإنتاجية والتى تعنى مبيعات ٤٠٠,٠٠٠ وحدة . تكلفة إنتاج هذه الكمية تقدر بـ ٨ مليون جنيه . وعلى فرض أن الهدف هو الحصول على ١٥٪ من التكاليف كعائد والذى يعادل ١,٢٠٠,٠٠٠ جنيه . وهدف الإيراد عند هذه النقطة هو ٩,٢٠٠,٠٠٠ جنيه .

ويقسم الإيراد الكلى على عدد الوحدات المقدرة فنصل إلى تكلفة الوحدة وهو ٢٣ جنيه ( $\frac{٩,٢٠٠,٠٠٠}{٤٠٠,٠٠٠}$ ) وبناء عليه إذا باعت الشركة ٤٠٠,٠٠٠ وحدة بسعر ٢٣ جنيه تستطيع أن تحصل على هدف معدل الربح وهو ١٥٪ ( والذى يعطينا ١,٢٠٠,٠٠٠ جنيهاً ربح )

وعلى الرغم من أن معدل العائد على الاستثمار كثيراً ما يستخدم كطريقة للتسعير — خاصة فى المشروعات الضخمة — إلا أن له الكثير من العيوب الخطيرة : يستخدم حجم المبيعات المقدر لتحديد السعر ولكن حسب ما هو معروف أن السعر هو المحدد الأساسى لحجم المبيعات ويجب إعادة توازن السعر للوصول إلى هدف المبيعات . والمشكلة الأخرى التى تصاحب طريقة العائد على الاستثمار لتحديد السعر هى صعوبة تقدير التكاليف بدقة . ويمثل هذا تعقيداً أساسيا للشركات التى كانت تنتج العديد من السلع والتى تبيع فى أسواق عديدة ومن الصعب أن تفرض نفس نسبة العائد على الأسواق المختلفة وقد تكون المنافسة فى البعض منها هى المحدد والمؤثر القوى فى حجم المبيعات والأسعار .

**ثانياً — التسعير على أساس الطلب المحتمل :**

تعتمد هذه الطريقة على تقدير حجم المبيعات بأسعار مختلفة . وغالباً ما ترتبط هذه الأرقام بتقديرات التكلفة فى المستويات المختلفة للوصول إلى سعر يساعد على تحقيق أهداف المبيعات والربح .

**تحليل الطلب** ينص مدخل الطلب على فرض أسعار عالية عندما يكون الطلب كثيراً وأسعاراً منخفضة عندما يكون الطلب منخفضاً حتى لو تساوت التكلفة فى الحالتين . وهذا يعنى أن أساس السعر ليس التكلفة ولكن استجابة المستهلك لقيمة السلعة . وتصبح التكلفة عنصراً فى التسعير فى حالة واحدة وهى عندما يقيم المستهلكون السلعة بقيمة منخفضة جداً وذلك لكى تسمح بربح معقول . وعلى الشركة فى هذه الحالة الوصول إلى تنبؤ دقيق للطلب على السلعة .

ويتطلب هذا إعداد مشروع يوضح عدد المستهلكين المستعدين للشراء لكل سعر ، وعندما نصل إلى السعر المناسب فسوف نجد أن المستهلكين مقتنعون بأن ما يدفعونه كثمن للسلعة متفق مع قيمتها . وكل المستهلكين الذين هم مستعدون لدفع سعر أعلى ، سينظرون إلى هذا السعر على أنه رخيص نسبياً وهم مستعدون لدفع سعر أعلى .

وعندما يتعود المستهلكون على سعر معين للسلعة ، فهم ليسوا على استعداد لدفع سعر أعلى مما تعودوا عليه ومن أمثل هذه السلع : المياه الغازية ، الإسبرين ، الخبز . وإذا طلب البائع سعراً أعلى مما تعود عليه المستهلكون فالنتيجة الطبيعية هى انخفاض واضح فى الطلب . أما إذا طلبنا سعراً أقل فلن يحدث التأثير المطلوب فى زيادة الطلب : والتمسك بالسعر السائد يؤكد على أهمية الرقابة على التكاليف حتى تستطيع الشركة أن تبيع بهذا السعر دون خسارة .

وفى فترة ارتفاع الأسعار تصبح المشكلة أكثر حدة وبالتالى لن يكون أمام الشركة إلا أن تخفض من الجودة أو من الكمية .

**الطرق المختلفة لتقدير الطلب :**

من الصعب تقدير الطلب على السلعة خاصة بالنسبة للسلع الجديدة

هناك عوامل عدة يجب مراعاتها فى هذه العملية وهى : وفرة السلعة البديلة ، سهولة إشباع الحاجات ، سرعة الحاجة ، الأثر على السعر ، الدخل ، الترويج ، السكان ، المنافسة . وأى تغيير جوهرى فى أى عامل من تلك العوامل سوف ينتج عنه تغيير الطلب .

وحتى بالنسبة للسلع القديمة والمعروفة فى الأسواق ، فإن المنشأة لن تكون متأكدة إلا من مسألة واحدة وهى عدد الوحدات التى يمكن أن تباع بسعر معين ولكن ليس من السهل قياس أثر رفع السعر أو خفضه بأى نسبة كانت على الطلب . ولذلك فإن الاستخدام الفعال لمنحنى الطلب يتطلب وقتاً طويلا وجهداً كبيراً لكى تتحول من المعالجة النظرية إلى الحياة العملية خاصة فى ظل البيئة الديناميكية . وكلما كانت البيئة معقدة كلما دعا الأمر إلى استخدام طرق أسهل مثل طريقة التكلفة أو نقطة التعادل . ومع ذلك هناك نسبة كبيرة من الشركات تقوم بدراسة الطلب وتحليله فى محاولة لاستخدام طرق متقدمة حتى تثبت فائدتها فيعتقد فيها مديرو التسويق أكثر فأكثر .

يحتاج رجال التسويق إلى معلومات ليس فقط عن الطلب عن كل سلعة ولكن فى التعرف على مالذى يؤثر فى الطلب ويغيره وأثر ذلك على مبيعات بقية السلع . أساساً هناك خمسة طرق لتقدير الطلب ، يعتمد استخدامها على الشركة وعلى الموقف الذى تواجهه وهى : الخبرة ، السلع البديلة ، حصر المستهلكين ، التحليل الإحصائى ، التجارب .

١ – **الخبرة** : يطلب المدير أسعاراً مرتفعة لسلعة ما بناء على خبرته السابقة . وعلى الرغم من أن التقدير الذى يعتمد على الخبرة يأخذ فى الحسبان كلا من خصائص الطلب والسعر ، إلا أنها طرق ذاتية وغير موضوعية .

٢ – **السلع البديلة** : ربما يكون من أسهل الطرق المستخدمة فى تسعير المنتجات الجديدة هى مقارنتها بالسلع البديلة والسلع المنافسة ويمكن أن تتم

المقارنة بطريقة مباشرة أى مقارنة السلعة الجديدة بالسلعة القديمة التى سوف تحل محلها.

٣ – **حصر المشترين** : وثمة مدخل آخر لتقدير الطلب هو حصر المشترين المحتملين وتقدير اهتماماتهم بالسلعة وتقدير السعر الذى يستعدون لدفعه . وعلى الرغم من إمكانية تطبيق هذه النظرية إلا أنها طريقة مضللة خاصة عند تسعير السلع الاستهلاكية ويمكن تطبيقها فى حالة السلع الصناعية حيث يمكن حصر المشترين الصناعيين الذين يملكون بعض المعلومات الفنية ويعبرون عن استعدادهم لدفع سعر معين فى مقابل تلك السلع

٤ – **التحليل الإحصائى** : وهذا يتضمن تجميع الاحصاءات وتحليلها من سجلات الشركة عن السنوات السابقة خاصة أرقام المبيعات والأسعار وكذلك تعتمد عليها وهى بصدد التنبؤ بالمستقبل . ولكى تعمل هذه الطريقة بكفاءة لابد من توافر الاحصاءات عن وضع السوق . ولكن هل من الضرورى أن يعيد الماضى نفسه ؟ الظروف السائدة تتغير باستمرار ، وظروف العرض والطلب كذلك ، وحتى بالنسبة لتغيرات الأسعار هل نستطيع أن نعتمد عليها ونحدد علاقتها بالطلب ( العلاقة بين السبب والنتيجة ) .

٥ – **التجارب** نحاول بالتجربة أن نثبت بعض المتغيرات ونبقى أحدها يعمل بحرية وأى تغيير يحدث فى الطلب سيكون متجاوباً مع هذا المتغير . وتستخدم الشركات الأسواق كميدان لتجاربها . فتأخذ مثلا سوقين ونعرض فى كل منهما سلعها بأسعار مختلفة خلال فترة التجربة . وتتميز هذه الطريقة بأنها تعمل فى ظل الظروف السوقية الحقيقية مع مستهلكين حقيقين وسلع حقيقية وأموال حقيقية .

**تقيم طريقة الطلب** :

**ولكى نقيم طريقة الطلب وأثرها على التسعير ، لابد وأن نكون على علم**

بالتغيرات الديناميكية للسوق عندما تتغير الأسعار . ومثال ذلك عندما ينخفض السعر فقد يؤدى هذا إلى تخوف المستهلكين فيعتقدون أن هذا التخفيض بسبب تخفيض فى الجودة أو لأن السلعة قد وصلت إلى مرحلة النزول والتدهور أو ان هذه الطريقة هى مقدمة لاستبدالها بسلع جديدة . ومن ناحية أخرى لابد من توقع ردود الفعل ، فقد يلجأ المستهلكون إلى زيادة الشراء وزيادة مايخزنونه إعتقاداً منهم أن هذا التنزيل وقتى .

**القطاعات السوقية والأسعار :**

وتعرف أحياناً بالتفرقة السعرية حسب القطاعات المختلفة من المستهلكين ، وهذا يعنى تسعير السلعة بأسعار مختلفة اعتماداً على القطاع السوقى الذى تباع له السلعة . وأساس القطاعات السوقية والأسعار : المستهلك ، السلعة ، المكان ، الوقت .

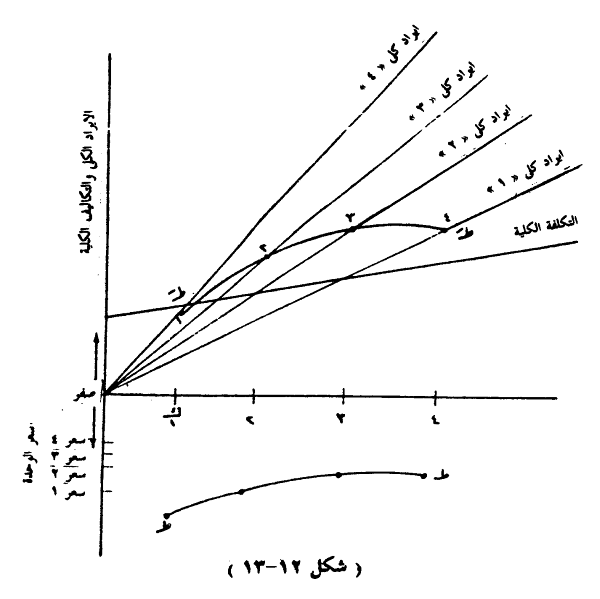
فيما يتعلق بالمستهلك : قد نجد عميلين اشتريا نفس السيارة فى نفس الوقت من نفس رجل البيع ولكن بسعرين مختلفين ، ويرجع الفرق فى السعر إلى قوى المساومة .

أما عن المكان كأساس للاختلافات السعرية فيظهر مثلا فى اختلاف سعر الحجرات فى الفنادق حسب اختلاف موقع الغرفة . وقد لا يرجع هذا الفرق فى السعر لأى سبب إلا للمنظر الذى تطل عليه الغرفة . أما عن الوقت فيظهر هذا بشكل واضح فتختلف الأسعار بين المواسم المختلفة ونجد الكثير من السلع تباع بنصف الثمن فى نهاية الموسم .

**نقطة التعادل زائد الطلب :**

يوضح الشكل الآتى شكل رقم ( ١٢ - ١٣ ) طريقة تحديد السعر بواسطة نقطة التعادل زائد الطلب . والرسم عبارة عن شكل متطور من تحليل

نقطة التعادل حيث يستخدم أكثر من منحنى طلب . وذلك لكى نعالج ونعطى نقطة الضعف فى تحليل التعادل التقليدى . هو نقدمه مع التركيز على بعض البدائل السعرية .




( شكل ١٢-١٣ )

المصـــدر : Mark 1. Alpert, "Pricing : decision areas and models " in Fredrick D. Sturdivant et al., "managerial analysis in marketing" Scott Foresman 1970. PP. 468

يوضح الجزء الأعلى من الرسم أربع منحنيات للإيراد الكلى ينتج عنها ٤ نقط تعادل نتيجة لتقاطعها مع منحنى إجمالى التكلفه ، واختيارنا أى من تلك الأسعار يعتمد على السعر الذى يعطينا زيادة فى الإنتاج والمبيعات عند نقطة

التعادل وذلك دون إعطاء الطلب أى اهتمام .

ويتكون الرسم فى الواقع من رسمين فى وقت واحد : فى الجزء الأسفل يوضح منحنى الطلب العادى مع الكميات المقدر بيعها بأسعار مختلفة . وعندما نضع هذا المنحنى على الجزء الأعلى نستطيع تحديد نقطة (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) والتى تمثل نقط الإيراد المتوقع من كل سعر . وسوف يتضح لنا أن السعر (٣) يعطى لنا أكبر فرق بين الإيراد الكلى المتوقع وبين التكاليف الكلية المتوقعة . وبالتالى سنصل إلى أكبر أرباح ممكنة لو أخترنا السعر (٣) .

وسيكون هذا المدخل مدخلا عملياً إذا كانت بدائل السعر محدودة إلا أن هناك صعوبة فى الوصول إلى منحنى الطلب . ومع ذلك فإن نقطة التعادل زائد الطلب تحمينا من الخطأ المحتمل الوقوع فيه إذا اعتمدنا فقط على طريقة التكاليف والإيرادات والأرباح .

**ثالثاً : التسعير على أساس أسعار المنافسين :**

من أسهل الطرق فى تحديد الأسعار هو الاعتماد على أسعار المنافسين أى تقليد أسعار المنافسين .

ولا يعنى هذا أن نساوى أسعارنا بأسعار المنافسين ولكن الأكثر احتمالا أن نأخذ أسعار المنافسين ونضيف إليها نسبة معينة أو نخفض منها نسبة معينة . ولاتستند هذه الطريقة إلى العلاقة بين السعر والتكلفة والطلب . وحتى لو اختلفت التكلفة بين شركتنا والشركات المنافسة سنحاول أن نبقى أسعارنا قريبة من أسعار المنافسين وذلك اعتقاداً منا أن متوسط السعر إنما يعنى السعر المناسب .

وكلما إشتدت حدة المنافسة كلما قلت الفرصة أمام الشركة فى تحديد

أسعارها بعيده عن أسعار المنافسين والخروج عن متوسط الأسعار السائدة سيؤدى إلى هبوط كبير فى المبيعات إلا أن تخفيض السعر عن تلك الأسعار السائدة ليس له قيمة إذا كنا نضمن توريع كل الوحدات المنتجة .

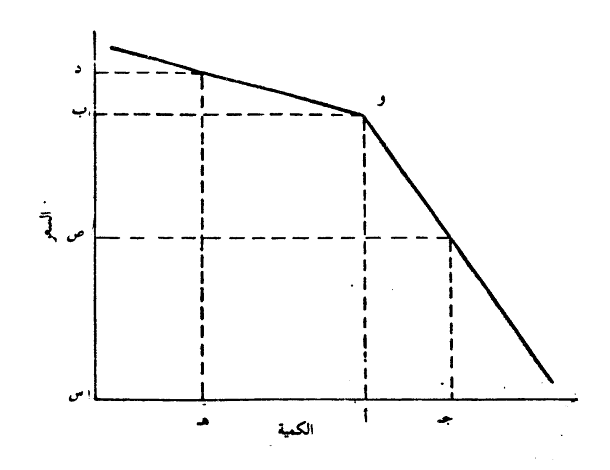
ولكن يصعب إستخدام هذه الطريقة فى مشروعات الخدمات حيث يصعب المقارنة بين التكلفة وبين الجودة وبالتالى لابد من توفير المرونة فى اختيار السعر .

**التسعير فى حالة احتكار القلة :**

يظهر احتكار القلة عندما يقل عدد البائعين بحيث تؤثر القرارات التسويقية التى يتخذها أى منهم — والتى منها قرار السعر — على الآخرين . وعلى الرغم من أن السلع فى ظل احتكار القلة تميل إلى التقارب فى خصائصها ، إلا أن هناك أنواعاً مختلفة من احتكار القلة منها نوعان أساسيان يطلق على الأول الاحتكار المتجانس وعلى الثانى الاحتكار غير المتجانس .

يتشكل النوع الأول من عدد قليل من المشروعات تبيع سلعاً متشابهة وبالتالى يبيع الجميع بنفس السعر ، ويحتمل أن يخفض أحدهم الأسعار إذا أيقن أن ذلك سيؤدى إلى زيادة المبيعات وسوف يتبعه بقية المتنافسين إلا أن رفع السعر لن يبدأه إلا المشروع القائد ثم يتبعه بقية المشروعات .

ولكن فى حالة الاحتكار غير المتجانس ، نجد أن المستهلكين يعلمون بالاختلافات الحقيقية فى السلعة وبالتالى تختلف الأسعار بنسب تتفق مع تلك الاختلافات . وفى الشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ - ١٤ ) يظهر منحنى الطلب فى شكل غريب ينشأ من الأثر القريب لتغير السلعة فى ظل احتكار القلة




**( شكل ١٢-١٤ )**

المصـــدر : Donald V. Harper, "Price Policy and Procedure ". Harcourt Brace Jovanovich 1966 . P. 10.

ويظهر السعر العادى المستقر فى ( س ب ) . ولكن إذا خفضت شركة من أسعارها إلى ( س ص ) فقد تقلدها بقية الشركات ولكن النتيجة لذلك هى أن الشركة المبتدئة سوف تحصل على نفس نصيبها من السوق ويمكن أقل مع إيراد أقل . ولكن إذا رفعت شركة أسعارها من ( س ب ) إلى ( س د ) فقد لايحذو حذوها المنافسون . وفى هذه الحالة تخسر الشركة مقداراً كبيراً من السوق . وهذا يفسر كيف أن الأسعار تميل إلى الأستقرار والثبات فى حالة احتكار القلة إلا إذا انخفضت تكلفة الصناعة بحيث يصبح نزول الأسعار أمراً منطقياً بالنسبة لجميع الشركات فى هذا السوق .

عندما يحدث المشروع القائد فى الصناعة .. التى تحكمها احتكار القلة — أى تغيير فى أسعاره ، فسوف يجاريه أوتوماتيكياً بقية المشروعات وهذا يعنى أن الشركة تفقد ميزة تحليل السوق لكى يحل محلها مجرد التطلع إلى مايفعله بقية المنافسين وهم قلة . وعلى الرغم من أن الاتفقات السعرية بين تلك الشركات هى اتفاقات غير مشروعة ، إلا أن الشركات داخل احتكار القلة يصلون إلى اتفاقات ضمنية ويتفهم بعضهم البعض كما لو كانوا قد اتفقوا على هذا السعر وإذا ما قرر المشروع الذى يشغل مركزاً قياديا تحديد سعر معين فسوف يتبعه بقية الشركات فى وقت لاحق قريب .

ومن الناحية النظرية يكون المشروع القائد مسئولا عن الصناعة ككل ويأخذ فى الاعتبار احتمالات المنافسة من الخارج واحتمالات التدخل الحكومى . ومن الطرق المستخدمة فى احتكارات القلة هو ما تفرضه الشركة القائدة من حماية الشركات الصغيرة بمعنى أنها تفرض أسعارها مرتفعة قليلا لكى تمكن الشركات الصغيرة أن تقف على قدم المساواة مع الشركات الكبيرة التى تتمتع بميزة الإنتاج الكبير الواسع المدى والذى يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدة .

وهناك طريقة عكسية قد تتبعها الشركات القائدة وهى أن تفرض أسعاراً منخفضة — لا تتحملها بقية المشروعات — قد ينتج منها خسائر فى الأجل القريب حتى لا تشجع المنافسة ثم بعد ذلك تستأثر بالسوق وتحصل على نصيب الأسد .

**تسعير السلعة الجديدة :**

تتعلق مشكلة تسعير السلعة الجديدة بمدى الاختلافات الموجودة بين السلعة الجديدة والسلع القديمة المعروضة فعلا فى الأسواق . تسعر المنتجات الجديدة على ضوء الأسعار السائدة بالنسبة للمنتجات القديمة . وتقل المشكلة

إذا لم يكن للسلعة الجديدة بديل فى السوق . وكانت السلع الجديدة تسعر فى الماضى على أساس التكلفة زائد هامش الربح مع محاولة أن يتوازن السعر مع الأسعار المنافسة ، ولكن فى الوقت الحالى ، تحاول الكثير من الشركات أن تفيد من موقفها الاحتكارى المؤقت لكى تطلب أسعاراً مرتفعة بقدر ما يسمح به الطلب .

وعلى الشركة عندما تحدد أسعارها ـــ بهدف الحصول على أعلى ربح ـــ أن تضع مشروع الطلب وتحاول أن تقيم العلاقة بين السعر والمبيعات ولتأخذ فى الأعتبار تفضيل المستهلك ثم تفرض مجموعة من الأسعار . وعندما تحدد الشركة أسعاراً عالية للمنتجات الجديدة فهى تهدف " تغطية النفقات التى تحملتها فى تطوير السلعة أو فى البحوث التى أجرتها قبل تقديم السلعة الجديدة . إلا أن تسعيرها بسعر معقول قد يقلل من تحمس المنافسين للدخول فى نفس الميدان . وأى طريق للتسعير إنما يعتمد على الظروف السائدة .

وقرار المنشأة بخصوص تسعير السلعة الجديدة لايخرج عن السياسات الآتية :

١ – تسعير السلعة لاجديدة بسعر ابتدائى مرتفع وهى مايطلق عليها سياسة قشط السوق .

٢ – نبدأ بأسعار منخفضة بهدف اختراق السوق .

**أولا ـــ سياسة قشط السوق : Skimming Approach**

مع بداية تقديم السلعة الجديدة إلى السوق ، هناك مجموعة من المستهلكين مستعدون لدفع أسعار أعلى حتى تشبع دوافع الامتياز . وهنا تكون الفرصة مواتية لكى تعرض السلعة الجديدة بأعلى سعر ممكن قبل أن نتعرض لضغوط المنافسة . ولا نستطيع أن نعتبر هذه الطبقة من المستهلكين تمثل قطاعاً كبيراً فى السوق خاصة أن الإنتاج فى هذه المرحلة لن يصل إلى كميات كبيرة .

وتمكن هذه السياسة السعرية ( السعر المرتفع ) تمكن المنشأة من أن تغطى نفقات البحث والتطوير للمنتجات وتغطى أيضاً الخسارة التى لحقت الشركة أثناء الفترة أو فى مرحلة دخول المنتج الجديد إلى الأسواق وفيها تحاول السلعة أن تخلق لنفسها تصوراً معيناً فى أذهان المستهلكين .

وكلما كانت أسعار المنتجات الجديدة معقولة نسبياً كلما حصلنا على طلب المستهلكين المحتملين والذين كانوا يؤثرون الانتظار فترة من الزمن تنخفض فيها الأسعار . بمعنى آخر قد ترغب المنشأة فى المراحل الأولى من دور حياة السلعة أن تفيد من الإنتاج والمبيعات حتى تتمكن من اختبار ودراسة السلعة الجديدة . وتفيد الشركة من اتباع هذه السياسة خاصة إذا كانت فرصة دخول المنافسين إلى الأسواق قليلة . إلا أنه فى جميع الأحوال يجب عدم المبالغة فى رفع السعر خشية أن تدفع المنافسين إلى الدخول إلى هذا الميدان الجديد للانتاج للاستفادة من ميزة الأسعار العالية .

**ثانياً ــ سياسة التمكن من السوق : Penetration**

وتقضى هذه السياسة بعرض السلعة الجديدة بأسعار منخفضة حتى تغرق السوق بالسلعة الجديدة ، وحتى نضمن طلب المستهلكين عليها . وقد نتبع تلك السياسة منذ اللحظة الأولى لنزول السلعة الجديدة إلى السوق وهى تتطلب أن نعد برنامجاً معداً إعداداً دقيقاً خاصة إذا كانت تلك السياسة جزءاً من خطة عامة معدة لتخفيض الأسعار تدريجياً

وحيث يمكننا تغطية النفقات الإبتدائية للسلعة الجديدة إما بسعرها المرتفع أو عن طريق زيادة المبيعات الكلية بسعرها المعتدل ، يجب أن نلتفت بعد ذلك إلى محاولة تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة ولكى تنجح هذه السياسة لابد وأن نأخذ الطلب فى الحسبان كما أنه من الضرورى توقع ضغطاً من المنافسين ، فنحاول أن نسبقهم بخطوات معينة ولا نتبعهم .

يتطلب تطبيق هذه السياسه بعض الشجاعة ، حيث أن نقطة التعادل منخفضة ولا يوجد أى أمل فى الحصول على أرباح كبيرة فى الأيام الأولى . ومن مخاطر هذه السياسة هو أن تبقى الأسعار منخفضة ويزيد الطلب على العرض وتسمح للمنافسين أن يغتنموا هذه الفرصة .

والشروط الآتية تسمح بنجاح سياسة التمكن :

١ – عندما يكون الطلب على اللعة الجديدة مرناً .

٢ – إذا كان فى مقدرة الشركة الحصول على وفورات إنتاجية وتسويقية ناشئة من زيادة الإنتاج والمبيعات ، فينخفض متوسط التكلفة الكلية .

٣ – إذا توقع رجل التسويق منافسة قوية وسريعة عقب نزول سلعته الجديدة بمعنى آخر عندما يتوقع أن ميزة السبق التى يتمتع بها فى هذه المرحلة لن تدوم طويلا .

٤ – إذا كان السوق لا يهتم كثيراً بالفروق فى خصائص السلعة ومواصفاتها .

**العوامل التى تساعد على نجاح سياسة قشط السوق :**

١ – إذا توفر فى السلعة بعض المزايا التى تنفرد بها على السلع الأخرى المعروضة فتجعلها مميزة يعنى سيكون الطلب قليل المرونة ــ خاصة فى المراحل الأولى ــ وسيكون للإعلان وجهود البيع الشخصية آثار ضخمة أكبر بكثير من الفروق السعرية .

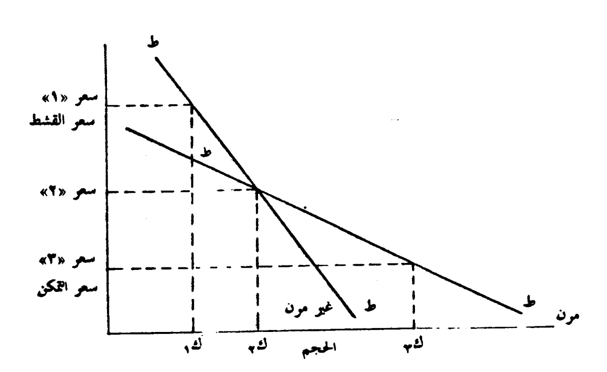
٢ – عرض السلعة الجديدة بسعر مرتفع نسبياً سيؤدى إلى تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ، يختلف كل قطاع عن القطاعات الأخرى من حيث تجاوبه مع السعر .

٣ – إذا قدمت السلعة الجديدة بسعر مرتفع فى الأيام الأولى ، يمكن تخفيض السعر بعد ذلك ولكن إذا قدمت بسعر منخفض فمن الصعب رفعه بعد ذلك .

٤ – يحقق السعر المرتفع زيادة فى حصيلة المبيعات وبالتالى تتمكن المنشأة من الاستفادة من هذه الحصيلة بزيادة جهودها التسويقية لكى تصل إلى قطاعات سوقية جديدة فى المستقبل .

٥ – تمكن المنشأة من الحصول على إيرادات تغطى النفقات التى تحملتها خاصة فى فترة الدراسة والبحث والتطوير قبل أن يتمكن المنافسون من دخول السوق والقضاء على ماتتمتع به المنشأة من ميزة نسبية .

ويوضح الشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ – ١٥ ) سياسة قشط السوق وسياسة التمكن :




( شكل ١٢-١٥ )

المصدر :

Cundiff, still and govoni, "Fundamentals of modern Marketing" Prentice-Hall, Inc., 1973 P 345

تسعير خط المنتجات :

لا تقصر أغلب الشركات مبيعاتها على منتج واحد ولكن خط كامل من السلع . ولذلك نجد أن استراتيجية التسعير المطبقة سوف تعمل بالنسبة لجميع أنواع المنتجات . يجب أن تأخذ هذه السلع المختلفة مكانها فى السوق لكى تصل بالأرباح إلى أقصى ما يمكن بالنسبة إلى خط المنتجات كله . والسعر هو عنصر واحد فقط لبلوغ هذا الهدف .

يجب أن تأخذ سياسة تسعير خط المنتجات فى حسابها أرقام التكلفة الخاصة بالمنتجات المختلفة مع مراعاة السلع المنافسة وأسعارها . مرونة الطلب على كل سلعة داخل هذه المجموعة . وقد يقودنا مثل هذا التحليل إلى إقصاء بعض المنتجات من خط المنتجات لكى نضمن تغطية السوق تغطية كاملة ولكى ننظم الأرباح الآتية من بقية السلع .

يعتمد أثر أى سلعة على تكاليف بقية السلع المنتجة — إلى درجة كبيرة — على طريقة التكاليف المستخدمة فى الشركة . فإذا كانت حسابات التكاليف فى الشركة تسمح بالتعرف على النسبة المخصصة لكل سلعة من النفقات الإضافية . فإن تخفيض المبيعات يعنى زيادة التكاليف والسبب فى ذلك هو أن نصيب السلعة من الأعباء الاضافية سوف يرتفع . ويوضح نظام التكاليف المباشرة فقط الإنحرافات البسيطة فى التكلفة حيث أن الأعباء الإضافية لم تحمل على أساس الوحدة الواحدة .

وإذا وجدت الشركة عندها طاقة إنتاجية معطلة فقد يكون من الأنسب أن تبيع بعض السلع بأسعار تقل عن التكلفة الكلية إذا تطلب السوق سعراً معينا وذلك لكى ندفع من هذا السعر جزءاً من الأعباء الاضافية على الأقل . وأى سعر أعلى من التكاليف المتغيرة سوف يخفض من التكاليف الكلية لبقية السلع . ويمكن اتباع هذه الفلسفة فقط إذا كانت كل سلعة تقدم إلى سوق

مستقلة وإلا سوف تجبر الأسعار المنخفضة لسلعة ما أسعار بقية السلع إلى النزول .

وتضيف الكثير من الطرق المستخدمة لتسعير خط المنتجات هامشاً إضافياً للسلع التى يدخل فى إنتاجها بعض الموارد النادرة . فى الحياة العملية نجد أن التكاليف غالباً هى أسلس تحقيق توازن الأسعار للسلع المختلفة الداخلة فى خط المنتجات.

لابد من تتبع أثر تغيير سعر سلعة ما فى خط المنتجات على مبيعات بقية السلع . وتعنى المرونة أن رفع السعر لسلعة ما سيؤدى إلى زيادة المبيعات من السلع الأخرى . فمثلا عندما يرفع منتج الثلاجة الكهربائية أسعار الثلاجات الكبيرة الحجم . سيزداد الطلب على الأنواع الأخرى المتوسطة والصغيرة ، ولكن ما أثر تغيير السعر بالنسبة للسلع غير المرتبطة مثل الثلاجة والغسالة ؟ إن رفع سعر الثلاجة لن يكون له إلا أثر بسيط على مبيعات الغسالة الكهربائية .

يجب أن يعرف المنتج والبائع كل هذه الاحتمالات قبل أن يغير سعر أى سلعة داخل خط المنتجات . كما يجب على المنشأة أن تدرس الأثر النفسى لتغير السعر . يستطيع منتج الثلاجة الكهربائية أن يحول الطلب عن الأنواع الاقتصادية إلى الأنواع الكبيرة بتخفيض أسعار الثلاجة الكبيرة ولكن من ناحية أخرى قد تسبب هذه السياسة إلى بعض الهواجس والتخوف فيما يختص بالجودة مما يؤدى فى النهاية الى التحول إلى سلع المنافسين .

وقد تجد المنشأة أن تسعير سلعة فى خط المنتجات بأسعار عالية ــ لأى سبب من الأسباب ــ أدى إلى تخفيض رقم المبيعات من هذه السلعة ، ولكن رغماً عن ذلك تضطر إلى الأبقاء على إنتاجها لأسباب منها المحافظة على الطلب الكلى لبقية خط المنتجات . وقد تبيع المنشأة بعض إنتاجها بأسعار لاتحقق أرباحاً لا لسبب إلا لكى تشجع الطلب على السلع الأخرى التى تحقق أرباحاً .

تحتاج المنشأة أن تنظر بعين الاهتمام إلى السوق لكى تتعرف على بعض ميادين الطلب الذى لم يصل إلى مرحلة التشبع فتقدم لهذا الميدان سلعة جديدة تتفق مع خطوط إنتاجها وهذا هو ما حدث فى صناعة السيارات الأمريكية عندما اكتشفت حاجة المستهلك إلى السيارة الصغيرة .

ولذلك تحرص أغلب الشركات الصناعية أن تعرض مجموعة مختلفة من السلع المختلفة لكى تغطى طلب القطاعات السوقية المختلفة مثل السلعة العادية . السلعة اللوكس ، الدرجة الأولى والدرجة السياحية فى الطائرات كلها مداخل تتبعها الشركات المنتجة لسلعة — أو مقدمة لخدمة — بهدف امتصاص الطلب مهما اختلف وتباين هذا الطلب .

وبالنسبة لتسعير السلع المكملة ( مثل الراديو فى السيارة ) أو قطع الغيار ، فقد يقال إنه طالما أن هناك طلباً على السلعة الأصلية فمن المعقول أن نسعر السلع المكملة وقطع الغيار بأسعار مرتفعة طالما أن المستهلك لن يتردد فى شرائها استكمالا للشراء . مثال ذلك يعرض راديو السيارة بـ ١٢٠ جنيهاً ، ورغماً عن ذلك سوف يقبل المستهلك هذا السعر وسينظر إليه على أنه أمر عادى خاصة عندما يشتريه مع السيارة التى يدفع فيها الآف الجنيهات .

## نموذج متكامل لاستراتيجية السعر :

نقدم فيما يأتى نموذجاً متكاملا للمراحل المختلفة فى استراتيجية السعر . والرسم الآتى ( شكل رقم ١٢ - ١٦ ) يمثل الأجزاء الثلاثة التى تناولناه حتى الآن فى موضوع التسعير وبالإضافة إليها سوف نضيف إدارة السعر الذى يتضمن هيكل السعر ( الخصومات ، نفقة النقل والشحن ، الترويج ) . كما نضيف أيضاً استراتيجية تغيير السعر والذى يتناول ردود فعل المستهلكين والمنافسين لتغيير السعر . وستحقق هذه الإضافة تكاملا لاستراتيجية السعر مع عناصر أخرى من المزيج التسويقى مثل السلعة ، الترويج ، التوزيع .

لايدفع جميع العملاء نفس السعر المعلن ، لذلك غالباً ما يتبع رجال التسويق طريقة لتعديل تلك الأسعار حسب ظروف كل صفقة ومعنى ذلك اختلاف الأسعار وباختلاف العملاء وباختلاف الظروف التى تتم فيها الصفقة . وتشكل جميع هذه التغيرات هيكلا جديداً للأسعار ويطلق على تنفيذ تلك الهياكل إدارة السعر .

**سياسة مرونة السعر :**

الأسعار المرنة ترتفع وتنخفض بطريقة اختيارية وتتأثر بالمفاوضات التى تتم بين المشترى والبائع . ويطبق أغلب تجار التجزئة فى هذه السنوات سياسة السعر الواحد والتى تنص على أن يدفع جميع العملاء نفس السعر رغم اختلاف الكمية المشتراة أو أى عامل آخر .

أما اتباع السياسة العكسية التى يطلق عليها سياسة السعر المختلف فهى تعنى أن تفرض أسعاراً مختلفة للعملاء الذين يشترون نفس الكمية من السلعة فى ظل نفس الظروف ، فهى على عكس سياسة السعر الواحد تسمح باختلاف السعر حسب الكمية المشتراة .

الكثير من تجار التجزئة يفضلون سياسة السعر الواحد بسبب سهولتها فى التطبيق وتتسم بالعدالة بين جميع العملاء ولا تسمح بأى مساومة . ولكن فى الظروف السوقية المتباينة وبسبب ظروف المنافسة ، يجبر التاجر على منح بعض التخفيضات السوقية حتى رفع السعر فى ظروف أخرى . وتسمح هذه السياسة ــ سياسة السعر المختلف ــ للبائعين بالتحرك على حسب الظروف السوقية .

وتتطلب هذه السياسة تفويض بعض السلطات إلى رجال البيع يتمكنون فى ظلها من التصرف ولكن نخشى أن يتمادى رجال البيع فى منح هذه

تسمح بعض الشركات بالمساومة السعرية . فهى تحدد قائمة الأسعار بمعدلات أعلى قليلا من نقطة التعادل . وفى نفس الوقت تسمح لرجل البيع أن يبيع بأقل من السلعر المعلن فى حدود ٣٠٪ مثلا ، ولكن ابتدأت بعض الشركات أن تتحول عن هذه السياسة ووضعت بعض القيود التى تحد من اتباعها .

وقد يتفق كل من المشترى والبائع على أن يتحدد سعر الصفقة وفقاً للسعر السائد وقت شحن البضاعة والذى يختلف عن السعر السائد وقت ارسال الطلبية خاصة إذا طالت الفترة بين إرسال الطلبية وبين تنفيذها . وقد تبدو هذه الطريقة عادلة لأول وهلة من وجهة نظر البائع لكى يتمكن من تغطية مصاريفه وقت ارتفاع الأسعار والتضخم . ولكن يعترض رجال الأعمال على ذلك ويقولون إن معنى ذلك أن السعر المقدم لنا وقت إرسال الطلب ليس له قيمة . لذلك يفضلون سعرا محدداً رغم تفاوت الأسعار ارتفاعاً أو انخفاضاً وقت تسليم الصفقة . وتتفق بعض الشركات على سعر الأساس مع احتمال الزيادة أو النقصان حسب التطورات السوقية .

**حدود المرونة السعرية :**

غالباً ما يكون للبائع الحرية الكاملة لتحديد السعر الذى يرغبه للسلعة التى يعرضها ، ولكن ما سلطة المنتج فى تحديد سعر إعادة البيع لكل من تاجر الجملة وتاجر التجزئة .

يمكن أن يقبل الموزعون بما يوحى به الموردون عن سعر إعادة البيع ، والكثير منهم لا يعدو دورهم إضافة نسبة معينة على تكلفة البضاعة المشتراة . ويضطر الموزع إلى قبول السعر الذى يعرضه المنتج إذا كان هو الموزع الوحيد فى منطقة معينة حيث غالبا مايتم الاتفاق بين المنتج والوكيل على البيع بسعر

وقد يقيد المرونة السعرية عند المنتجين والتجار التدخل الحكومى (التسعيرة الجبرية) لحماية مصالح المستهلكين . ويقوم البائع بتحديد سعر الأساس على أساس تنبوءه بإدراك المستهلك للسلعة واستقباله لها ، وفى حالات أخرى وبعد تحديد سعر الأساس فإن ردود فعل المستهلكين قد تؤدى إلى إعادة توازن الأسعار .

**العامل النفسى والتسعير :**

كثيراً ما يحدد رجل التسويق أسعار منتجاته بطريقة توحى بأن السعر منخفض ومثال ذلك إذا اعتقد المستهلك أن سعر السلعة غير مناسب ، فقد يعرض البائع سعر الوحدتين من السلعة أقل من ضعف سعر الوحدة الواحدة .

وقد يؤدى تطبيق مفهوم العوامل النفسية إلى أسعار مرتفعة ، مثال ذلك يتخوف المستهلك من شراء سلعة معينة تعرض بأسعار منخفضة نسبياً حيث يربط بين السعر وبين الجودة . ومن ثم فإن عرض السلعة بسعر مرتفع نسبياً سيؤدى إلى زيادة المبيعات ومن أمثلة ذلك مستحضرات التجميل .

وعندما يطلب المنتجون أسعاراً أعلى عن أسعار السوق — خاصة من السلع المشابهة لسلع السوق — يبدأون بحملة إعلانية مركزة على جودة السلعة وتحاول أن تقنع المستهلكين أن فرق السعر إنما يعنى فرق الجودة . وعندما يقتنع المستهلكون بتلك الحملة الإعلانية ، سوف يقبلون على الشراء رغم الاختلافات السعرية ولا خوف من ضياع السوق أو فقد الأرباح .

وتتبع بعض الشركات طريقة توحى بأن السعر المعروض أقل مما هو عليه — وهى طريقة تنبع من فكرة الجوانب النفسية ، مثل تقديم السلعة بسعر ٩٩ قرشاً أو ١,٩٩٠ جنيه ، والبعض منهم يسعر المنتجات المختلفة ذات الجودة

المختلفة بأسعار ٢٠ جنيه ، ٣٠ جنيه ، ٤٠ جنيه ، يمثل السعر الاول السلعة ذات الجودة المنخفضة ، والسعر الثانى يمثل الجودة العادية ، والسعر الثالث يمثل الجودة الممتازة .

**الخصومات على السعر :**

يمنح المنتجون والتجار أنواعاً مختلفة من الخصومات على السعر المعلن على منتجاتهم . وأنواع الخصومات هى : الخصم التجارى ، خصم الكمية ، الخصم النقدى .

( أ ) **الخصم التجارى** : ويمنح هذا الخصم مكافأة للوسطاء والموزعين الذين يقومون بخدمات للمنتجين . يتحمل تاجر الجملة مثلا عبء تخزين كميات كبيرة من السلعة لفترة من الزمن لحين يطلبها تجار التجزئة . ويكافىء المنتج تاجر الجملة باعطائه خصما تجارياً إذ لولا قيام التاجر بهذا التخزين لكان عليه أن يتحمل نفقات التخزين . ويحدد العرف التجارى نسبة هذه الخصومات .

(ب) **خصم الكمية** : يخفض البائع من سعر الوحدة إذا كان المشترى على استعداد لشراء كميات كبيرة أو إرسال طلبات متكررة من نفس الصنف خلال فترة زمنية معينة . والهدف من منح خصم الكمية هو تشجيع المشترى على الشراء بكميات كبيرة وهذا بطبيعة الحال يقلل من تكاليف البائع . ويحسب خصم الكمية ليس على كل طلبية على حدة ولكن على حاصل جمع الصفقات التى تمت بين المشترى والبائع خلال فترة زمنية معينة حتى ولو كانت كل منها صغيرة الحجم .

ويبنى هذا النوع من الخصم علاقة طويلة الأجل بين البائع والمشترى ، ويمكن المنتج من تخطيط إنتاجه مسبقاً . وإذا كان كبار المتعاملين يفيدون من هذا الخصم ، إلا أن صغار المتعاملين سوف يعانون

من عدم الاستفادة من حصم الكمية لأنهم غير قادرين على شراء كميات كبيرة تسمح لهم بالاستفادة من هذا الخصم

( جـ )**الخصم النقدى** : ورغم أنه نادر التطبيق فى المعاملات التى تتم بين المنشأة وبين المستهلكين النهائيين ، ولكن تمنح هذا الخصم الكثير من المنشآت إلى عملائها التجاريين . فإذا قبل المشترى أن يدفع قيمة مشترياته خلال فترة زمنية معينة مثل ١٠ أيام أو أسبوع ، وغالباً يتم الاتفاق بين طرفى الصفقة على شروط الخصم والمدة التى تسمح بالاستفادة منه . وعندما تظهر فى الفاتورة الرموز الآتية :
٢/١٠ – ٣٠ عن الخصم فهذا يعنى أن المفرود أن يدفع المشترى قيمة الفاتورة خلال ٣٠ يوماً فإذا تم الدفع خلال تلك الفترة كان بها وإلا كان عليه أن يتحمل فوائد التأخير — ولكن إذا دفع المشترى خلال عشرة أيام من تاريخ الفائدة سيحصل على خصم قدره ٢٪ .

**السعر وفقاً للمناطق الجغرافية :**

للمناطق الجغرافية اعتبار خاص عند رجال التسويق فى تحديد سياسة السعر . وتظهر أهمية هذه النقطة فى الصناعات التى تكون فيها تكاليف النقل مرتفعة مثل صناعة الصلب والتجهيزات الآلية . وبصرف النظر عن الطريقة التى يستخدمها المنتج لنقل بضائعه إلى المشترى ، لابد وأن يقدر كيف يحسبها عندما يحدد هيكل الأسعار . وقد لايرغب المشترون أن يتحملوا وحدهم تكاليف النقل .

هناك مدخلان أساسيان لتحقيق التوازن فى السعر : الأول يعتمد على المورد أو البائع والثانى يقوم على أساس نقطة الوصول أو التسليم .

**أولا : السعر تسليم مكان البائع أو المورد** : عندما يحدد البائع السعر تسليم مصنعه أو متجره فهذا يعنى أن المشترى عليه أن يختار طريقة النقل والشحن وأن يتحمل كل المصاريف . وقد يطلب من إحدى شركات

أو وكالات النقل أن تقوم بعملية النقل أو قد ينقل البضاعة المشتراة بوسائله الخاصه ( سيارات يملكها )

وإذا كانت السلعة التى ينتجها هذا المنتج لها مواصفات خاصة تنفرد بها فقد يدفع هذا — أى يحفز هذا — المشترين المقيمين فى مناطق بعيدة عن مكان المصنع إلى التعامل معه بدلا من التعامل مع المنافسين القريبين منهم فى نفس المنطقة . بمعنى آخر أن الاتفاق على السعر تسليم مكان المصنع لن يصبح قيداً على مقدرة البائع على خدمة المشترين الذين يقيمون فى مناطق بعيدة .

وقد يقبل المنتج هذا — فى سبيل منافسة بقية المنتجين — تحمل جزء من تكلفة النقل . وبموجب هذه الطريقة ينص الاتفاق على أن البائع أو المنتج يبيع بالسعر المعلن تسليم محل البائع مضافاً إليه مصاريف النقل والشحن التى كان سيتحملها المشترى لو اشترى من أقرب مصنع إليه .

وقد يصمم المصنع أن يتحمل جميع المشترين نفس السعر مهما اختلفت مواقعهم الجغرافية .

وفى هذه الحالة يختار السعر الذى يتضمن متوسط تكلفة النقل حسب مختلف الأماكن الجغرافية .

ويمكن تطبيق هذه الطريقة فقط إذا كانت مصاريف النقل تمثل نسبة بسيطة وإلا شعر المشترون القريبون بظلم تحملهم نسبة من مصاريف النقل إلى المشترين فى الأماكن البعيدة .

**ثانيـــا السعر تسليم مكان الوصول** : وهنا يتضمن السعر العادى للسلعة

وغالبا ما يتضمن العقد الاتفاق على طريقة النقل وخدمة النقل من مكان المصنع حسب مايختارها البائع كما أنه سيتحمل جميع مصاريف النقل .

وقد تحدد الأسعار المختلفة حسب طريقة المناطق . ووفقاً لهذه الطريقة فإن جميع المشترين الذين يقيمون فى منطقة البائع يتحملون نفس السعر . ويتبع الكثير من تجار الجملة هذه الطريقة لأنهم يفترضون أن تجار التجزئة الذين يتعاملون معهم إنما يقيمون فى نفس المنطقة .

وإذا تعددت الأسعار بتعدد المناطق فهذا يعنى تساوى الأسعار بالنسبة لجميع المشترين المقيمن فى نفس المنطقة . والاختلافات السعرية ليس لها من سبب إلا الفروق فى نفقة النقل والشحن فتكون الأسعار المقدمة للمشترين فى مناطق بعيدة أعلى من الأسعار التى تمنح إلى المشترين فى المناطق القريبة من المنتج . وفى ظل هذه الطريقة سيجد المشترون أنهم يدفعون أسعاراً أقل مما لو كانوا يتحملون بأنفسهم عملية النقل والشحن لأن البائع يتقاضى منهم مبالغ أقل من المصاريف الفعلية .

وقد يتم الاتفاق بين البائع والمشترى أن يقوم المشترى بنقل مشترياته ودفع قيمتها ولكن يحاسب البائع عليها بعد ذلك فيخصم البائع تلك المصاريف من الفاتورة . وتشبه هذه الطريقة إلى حد بعيد طريقة التسليم محل المشترى ولكن الفرق هو أن المشترى يتحمل مسئولية النقل ويختار الوسيلة ولكن البائع يتحمل فقط التكاليف .

وقد يتم الاتفاق بين المتعاملين على سعر نقطة الأساس وهذا الاتفاق يقضى باختيار مدينة معينة واعتبارها نقطة الأساس ، أما سعر

التسليم فهو يعكس تكلفة نقل البضاعة من نقطة الأساس إلى المشترى ( بصرف النظر عن النقل الفعلى ) . وتتبع الكثير من الصناعات هذه الطريقة فى التسعير للحد من حرب الأسعار .

**سعر الترويج** : يستخدم السعر كجزء من حملة تسويقية بقصد ترويج السلعة أو الخدمة .

ويستخدم اصطلاح سعر الترويج عندما تعرض السلعة بأسعار منخفضة : وتقوم بعض الشركات باتباع سياسة سعر الترويج بطريقة دورية والبعض لا يتبعها إلا فى حالة انخفاض المبيعات .

**مسموحات الترويج** : يرغب المنتجون تدعيم جهود الترويج بتشجيع الموزعين والوسطاء لكى يشاركوا فى بعض أعمال الترويج . وفى هذه الحالة يضمن المنتج للموزعين مسموحات ترويج على شكل خصومات فى مقابل ما يقومون به من إعلان أو طرق عرض خاصة . وقد يعطى المنتج رجال البيع عند التجار مكافآت أو عمولات خاصة عندما يعملون على تنشيط المبيعات .

وقد يعرض أحد المتاجر سلعة معينة بسعر يقل كثيراً عن الأسعار المعروضة به السلعة فى بقية المتاجر فى حين أنه يعلم يقيناً أن هذا السعر غير مجز فى الأجل البعيد . ولكن يتبع هذا الأسلوب بهدف جلب الزبائن حيث يدفع المستهلكون للاستفادة من فروق الأسعار . وفى تلك الأثناء هناك احتمال أن يشترى المستهلكون سلعاً أخرى مما يعرضه المتجر ، ولكن الخوف كل الخوف هو أن يندفع المستهلكون على السلعة المخفضة أسعارها فقط دون التعرض لبقية السلع .

ويخشى التجار اتباع هذا الأسلوب وذلك تحسباً للدخول ف

وهناك العديد من الطرق التى بها يتمكن الموزعون والتجار من منح خصومات إلى جمهور المستهلكين مثل طريقة الكوبونات أو طريقة الطوابع أو غيرها . ويعطى مثل هذا الترويج احتمالات غير محدودة لتنشيط المبيعات . أما عن الكوبونات فهى التى تعطى الحق للمستهلك عندما يجمع عدداً منها أن يحصل على وحدة من هذه السلعة مجاناً نظير تسليم تلك الكوبونات . أما طريقة الطوابع فقد حقق استعمالها تنشيط المبيعات وفيها يعطى البائع عدداً من الطوابع على حسب قيمة مايشتريه . وعندما يجمع المستهلك عدداً معيناً من الطوابع يستطيع أن يقدمها لكى يحصل فى مقابلها على سلع معينة ومنصوص عليها فى الإعلانات .

**نسبة التخفيض عند تاجر التجزئة** : يحث كثيراً أن يعلن التجار عن تخفيض الأسعار إما بمبالغ معينة أو بنسبة مئوية معينة وذلك لعدة أسبـــــاب

١ – عندما تتراكم البضاعة دون توزيع ، يحاول البائع التخلص منها عن طريق تخفيض أسعارها .

٢ – اجراء تصفيات نهائية لأصناف معينة فى نهاية السنة أو نهاية الموسم .

٣ – قد لا يلقى صنف معين قبولا أو استحساناً من جانب المستهلكين فيحاول البائع التخلص منه ، أى من هذا الصنف فقط دون بقية الأصناف .

٤ – كطريقة من طرق التسعير مثلما يبدأ البائع بعرض السلعة بأسعار مرتفعة ( سياسة قشط السوق ) ثم يخفض السعر بعد ذلك ويعلن عن هذا التخفيض

والمفروض ألا يقدم التاجر على عمل هذه التخفيضات إلا بنسبة معينة يعتقد أنها تشجع المستهلكين وتنشط المبيعات وهذه تتراوح بين ٢٠ - ٣٠٪ . وليس هناك نسبة يمكن النص عليها عند التجار ولكن كل تاجر يختار النسبة لكى يحمى الإيرادات والأرباح المفروض الحصول عليها ولضمان معدل معين لدوران البضاعة .

**استراتيجية تغيير السعر :**

أى تغيير فى الأسعار يعتبر من القرارات الهامة لما لها من ردود فعل بين المستهلكين . مثلا تخفيض الأسعار قد يؤدى إلى تنشيط الطلب أو إلى الإضرار الجسيم بالمنافسين . وفى أحيان أخرى يكون من الضرورى رفع السعر لتغطية زيادة التكاليف . وفى أى اتجاه — سواء بالزيادة أو النقصان — سوف يؤثر القرار ليس فقط فى المنشأة صاحبة القرار ولكن يتأثر به المشترون ، المنافسون ، الموردون ، وربما الحكومة .

لابد من التخطيط قبل حدوث مثل تلك التغيرات السعرية ، ولا تفضل أى منشأة أن تتبع بقية المنشآت اتجاهاتها السعرية وفى إحداث أية تعديلات سعرية . صحيح من الخطر أن تكون المنشأة هى البادئة بالتغيير ولكن تسبب هذه المبادأة فى إعطاء شهرة كبيرة للشركة وفى زيادة الأرباح بشكل ملحوظ ، والتخطيط السليم هو الذى يسمح للمنشأة أن تحدث التغيير المطلوب فى الوقت المناسب .

ومن مزايا التخطيط السليم لإحداث التغيير فى الأسعار : عند رفع الأسعار لابد وأن تضع الشركة برنامجاً يمكن تطبيقه بحيث لايؤثر فى حجم المبيعات . وأمام الشركة عدة خيارات إذا وجدت من الضرورى رفع أسعارها بمعنى آخر قبل أن ترفع أسعارها تستطيع أن تحول انتاجها إلى إنتاج الأنواع الغالية الثمن ويمكن أن تبقى على السعر كما هو ولكن

تضاعف من كثافة إعلاناتها ، ويمكن أن تلجأ إلى طرق أخرى بديلة إذ وجدت الشركة أنه ليس هو الوقت المناسب لرفع الأسعار .

**التأثير على المستهلك :**

يمكن تتبع أثر تغير السعر على المستهلك النهائى من خلال مرونة الطلب على السلعة . وتعتمد مرونة الطلب على عدد من العوامل : فإذا كان التغيير بنسبة بسيطة ، يقبل الكثير من المستهلكين هذا التغيير ولكن إذا كان التغيير كبيراً فقد يؤدى إلى تحول المستهلكين إلى سلع المنافسين . كما يعتمد هذا الأثر على أصل ثمن السلعة فرفع سلعة ثمنها الأصلى جنيه واحد بنسبة ١٠٪ يختلف عن الزيادة بنفس النسبة لسلعة أصل ثمنها خمسون جنيهاً . وتختلف المرونة أيضاً باختلاف الزمن ، فى بعض الأوقات يكون الطلب مستقراً فى الفترة القريبة ولكن مرناً فى الفترة البعيدة . وقد لايكون أمام المستهلكين أى بديل آخر غير قبول السعر الجديد بعد رفعه ولكن بعد مرور فترة من الوقت قد يتحول الطلب إلى سلع أخرى حينما تسنح الفرصة لمثل هذا التحول . والعكس الصحيح فقد يتحول المستهلكون فجأة إلى السلع البديلة تعبيراً عن غضبهم على هذا الرفع ولكن سرعان ما يعودون ثانية إلى السلعة الأصلية بعد ذلك إذا اكتشفوا أنها مازالت هى الأحسن .

وقبل رفع السعر ، قد يتعقل البائع الأمر ويحاول أن يدخل على السلعة بعض التحسينات حتى ولو أدى مثل هذا التحسين إلى زيادة التكاليف وبالتالى زيادة فى السعر بنسبة أعلى مما كان مخططاً له قبل التحسينات . ولن يسعد المستهلكون عندما يدركون أن السبب الرئيسى لرفع السعر هو زيادة التكاليف عند المنتج لأنهم يؤمنون بأن ما يحصل عليه المنتجون كاف ولكن يقل هذا الغضب عندما يصاحب هذا الرفع زيادة جودة السلعة ولو بنسبة بسيطة حتى يكونوا على قناعة أنهم يحصلون على مايقابل تلك الزيادة .

ويخفض المنتج السعر على فرض أن هذا سيؤدى إلى زيادة حجم المبيعات وزدياة فى الأرباح . ولقد اتضح سلامة هذا التصرف فى حالة السلع المميزة والمعروفة التى تتمتع بشهرة وسمعة طيبة . وسوف ينقل التجار هذه التخفيضات إلى المستهلكين ويكتفون بزيادة أرباحهم عن طريق الزيادة فى المبيعات .

**ردود فعل المنافسين :**

ولكى نتفهم ردود فعل المنافسين عند تغيير السعر ، لابد من التفرقة بين تخفيض السعر لمصلحة المستهلكين وبين تخفيض السعر لمنافسة الآخرين . فالأول هو لمصلحة المستهلك وبهدف الحصول على استجابة المستهلك . أما الثانى فهو تحرك مباشر لكى يتحول المستهلكون عن المنافسين . وعندما تبدأ هذه العملية يصعب أن تقف وسينتج عنها ضياع الكثير من المتنافسين ولكن عدداً قليلا هو الذى يفيد ، لذلك فإن أغلب الصناعات تحاول عدم تشجيع هذه السياسة لأنها تعلم علم اليقين أنها ستتسبب فى تحطيم الصناعة بمن فيها .

**من الذى يبدأ بتغيير السعر :**

قبل أن تبدأ المنشأة فى إحداث تغيير فى هيكل أسعارها لابد أن تبذل جهداً كبيراً لتقدير ردود الفعل من جانب المنافسين . وهنا تقرر الشركة ما إذا كان ثمة احتمال أن يرد المنافسون على هذا التصرف أم لا ؟ وما هو رد فعل المنافسين حسب كل موقف ؟ كما يجب على المنشأة أن تحاول الكشف عن تلك السياسات التى يتبعها المنافسون بطريق التحليل الاحصائى أو طريق نظم المعلومات الداخلية . وإذا لم يكن لدى المنافسين أى خطة مقابلة ، يجب تحليل المركز المالى للمنافس لتحديد أولويات الأهداف .

عندما تبدأ المنشأة فى تخفيض أسعارها ، يتأثر رد فعل المنافس بعدد من العوامل منها :

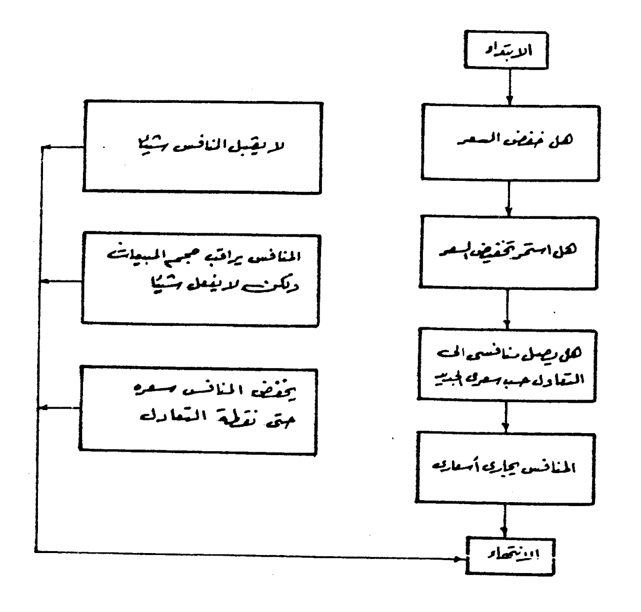
١ - التكاليف : إذا كانت التكاليف مرتفعة ، لن يتمكن المنافس أن يخفض من أسعاره لأنها ستخفض من أرباحه .

٢ - السرعة : إذا كان تغيير طرق الإنتاج هى الطريقة لخفض التكاليف ثم الأسعار فسوف تتطلب وقتاً طويلا لإحداث هذا التغيير المطلوب فى الأسعار .

٣ - تعارض المصالح : إذا خفضت الأسعار فسوف تقترب أسعار السلع ذات الجودة المرتفعة من السلع ذات الجودة العادية وبالتالى سوف تطرد السلع الجيدة السلع الرديئة .

٤ - الحجم النسبى للمبيعات : يتحمل كبار الموردين عبئاً كبيراً عند تخفيض أسعارهم لحماية قطاع معين من السوق .

والشكل الآتى ( ١٢ - ١٧ ) يوضح تدفقاً منطقياً لردود فعل المنافسين عند تخفيض السعر .



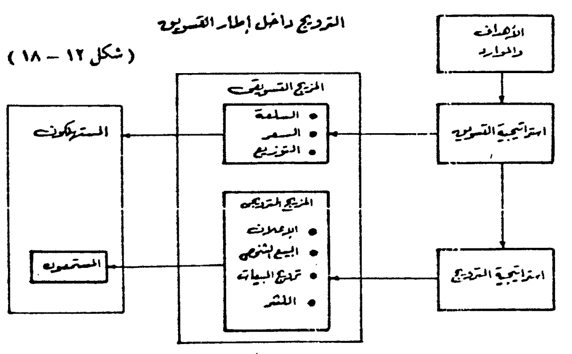

( شكل ١٢ - ١٧ )

المصدر Willam F. Massy and Jim D. Savvas, "Logical flow Models for marketing analysis " Journal of marketing- 28. January 1964. Published by the American marketing Association .

### ثالثاً : استراتيجية الترويج :

أستراتيجية الترويج هى العنصر الثالث فى استراتيجية التسويق . وسوف نتكلم فى هذا الفصل عن الاتصال فى التسويق وعن اتخاذ القرارات الخاصة باستراتيجية الترويج . والعنصران الأساسيان فى المزيج الترويجى هما : الإعلان والبيع الشخصى وسوف نتعرض لكل منهما بشىء من التفصيل .

يعرف الترويج بأنه التنسيق بين جهود البائع فى إقامة منافذ للمعلومات وفى تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو فى قبول فكرة معينة[1] ويوضح الشكل الآتى رقم ( ١٢ – ١٨ ) دور الترويج فى استراتيجية التسويق .




(1) Edward L. Brink and Wlliam J. Kelley, "The management of Promotion " Prentice-Hall 1963, P. 6.

يحدد استراتيجية التسويق الأهداف العامة للمنشأة والموارد المتاحة للتنظيم ومن ناحية أخرى فإن استراتيجية التسويق هى التى تحدد استراتيجية الترويج . والترويج كعنصر فى المزيج التسويقى ، يتأثر بالقرارات المتعلقة بالسلعة ، السعر ، التوزيع . فمثلا بعض قرارات التسعير — كما تعرضنا لها فى الفصل السابق — يسهل ترويجها عن سياسات أخرى قد لا يتقبلها المستهلكون حتى بعد الترويج لها ، ويتكون المزيج الترويجى من عناصر معينة هى : الإعلان ، البيع الشخصى ، تنشيط المبيعات ، النشر .

ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المستهلك بتقديم المعلومات عن الشركة ، السلعة ، العلامة التجارية ، الأسعار ، وفرة السلعة ، استخدامات السلعة . كما يتغلب الترويج على تراخى المستهلك بإغرائه وخلق حالة نفسية معينة يتقبل المستهلك بمقتضاها ما يقدم إليه وبمعنى آخر إغراء المستهلك أن يتصرف بطريقة معينة يرضى عنها البائع .

ومنذ عام ١٩٧٠ أصبح الاتصال جزءاً أو عنصراً من عناصر استراتيجية التسويق . وكل العناصر الحيوية للمزيج التسويقى قد تساعد أو تعوق جهود الاتصال وبالتالى جهود البيع .

**حدود الترويج :**

**يجب أن نفكر فى الاتصال فى التسويق على أنه يربط بين طرفين :**

الطرف الأول هو رجل التسويق الذى يبدأ الاتصال والطرف الثانى هو المستهلك الذى يتسلم الرسالة ، كما أن المجتمع يهتم أيضاً بعملية الاتصال وبالتالى فهو يرقب وظائف الترويج .

## أولا — وجهة نظر المستهلك :

يحصل المستهلك على مزايا مباشرة من الترويج . أما عن المزايا المباشرة والسريعة التى يحصل عليها المستهلك فهى تتضمن الآتى[1] .

( أ ) الترويج يخلق الرغبة : تهدف أنشطة الترويج أن نصل إلى المستهلكين وإلى مشاعرهم ويقوم رجال التسويق بتذكير المستهلكين بما يرغبون فيه وما يحتاجون إليه وما يحوزه زملاؤهم وجيرانهم وهكذا .

(ب) الترويج يعلم المستهلك : تقدم الوسائل الترويجية المعلومات إلى المستهلكين عن السلعة الجديدة ، ما تقدمه من إشباع ، تعريف المستهلكين بأسعارها وأحجامها والضمانات التى تقدم مع السلعة .

(جـ) الترويج يبعث على التسلية : يمكن أن تبعث الإعلانات التى يقدمها الراديو والتلفزيون على التسلية والتمتع بجمال الأغانى والقفشات والنكات .

( د ) تأثير الترويج : يبنى الترويج على آمال الناس وتطلعاتهم إلى حياة كريمة ، بمعنى آخر يعتقد الناس أنهم يشترون مثل هذه التوقعات عندما يشترون السلعة . فعندما يشترى المستهلك سيارة صغيرة من ماركة معينة فهى تعبر عن سهولة الحركة ، السرعة ، الفخر وهكذا .

---

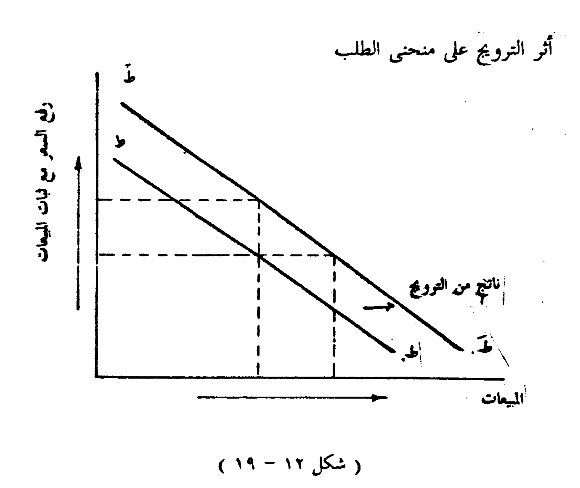
(1) Sidney J. L Levy, "Promotional behaviour" in Fredrick D. Sturdivatn et al., "managerial analysis in marketing " Scott, Foresman 1970, PP. 409-11

كما يحصل المستهلك على الكثير من المزايا غير المباشرة من الترويج ، فعندما نعلم نستطيع أن نشارك فى تمويل وسائل الإعلان وندعم الاقتصاد الذى نقدم إليه السلع الجديدة والاختراعات والتقدم التكنولوجى .

**ثانياً — وجهة نظر رجل التسويق :**

يحاول رجل التسويق أن يشارك مع غيره بفكرة معينة ويشجع المستهلك أن يتصرف بطريقة معينة . ويوضح الرسم الآتى ( ١٢ – ١٩ ) آثار الترويج على منحنى الطلب :

« أثر الترويج على منحنى الطلب »




( شكل ١٢ – ١٩ )

الهدف الرئيسى من النشاط الترويجى هو أن يتحرك منحنى الطلب إلى اليمين من ط إلى طَ . بمعنى آخر نقوم بالترويج لكى نبقى على السعر ونحاول أن نزيد المبيعات ( الطلب ) أو نرفع السعر ونبقى على المبيعات كما لو كانت قبل رفع السعر[1]

نعتمد على الترويج لكى يؤثر فى الطلب بإحدى الطرق الآتية :

١ – زيادة المبيعات أو المحافظة على حجم كبير : لكى تقوم المنشأة بالترويج بقصد تحقيق حجم كبير للمبيعات أمامها مداخل ثلاثة : الاعتماد على رجل البيع ، الموزعين ، المستهلكين عن طريق تحفيزهم ، تنشيط المبيعات وغيرها . كما تستطيع الشركة أن تعيد استراتيجية الإعلان بقصد تحسين تصور المستهلكين عن السلعة ، عن الشركة .

٢ – التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات : يعتبر الترويج فى صلب جهود المنشأة فى محاولة إنقاذ منتج معين من الغرق . وهناك الكثير من الأمثلة لبعض السلع الاستهلاكية كانت فى طريقها إلى الزوال لولا الإعلان فى محاولة لخلق استعمالات جديدة فى السلعة مما أنعش مبيعاتها مرة أخرى .

٣ – الاقتصاد فى استهلاك بعض المواد : مثل الاقتصاد فى استخدام الطاقة فبدلا من محاولة زيادة الاستهلاك وبالتالى المبيعات ، نشجع على الاقتصاد والمحافظة على الطاقة .

٤ – تقديم سلعة جديدة : وهنا نعتمد على الترويج بشتى الطرق لتقديم السلعة الجديدة وتعريف المستهلكين بالمزايا الجديدة التى تقدمها السلعة الجديدة . وبالتالى تظهر الفرصة أمام رجال التسويق للترويج للسلع الجديدة .

(1) Harper Boyd and sidney J. Levy, "Promotion : a behavioral View " Prentic-Hall 1976, P. 3.

### ثالثاً ـــ وجهة نظر المجتمع :

يهتم المجتمع بجهود الترويج إذ تؤثر استراتيجيات الترويج فى الكثير من القضايا السياسية والاجتماعية والتى تتضمن القضاء على الاسراف ، الرقابة على وسائل الاعلان ، المصالح الفردية وعدم تعارضها مع مصالح المجموعة ، الإعلانات المضللة .

ويصل النقد الموجه للترويج إلى قمته عندما تكون السلعة المعلن عنها من النوع الذى لايوافق عليه المستهلكون مثل الإعلان عن السجاير ، الكحول ، وحتى لو كانت السلعة مقبولة من الناحية الاجتماعية ، فما زال هناك الكثير من الاعتراض والنقد ، ينظر الكثير من المستهلكين إلى الرسالة الاعلانية على أنها شيء مستقل عن السلعة ويعتقدون أنها موجهة إليهم بقصد دفعهم وإجبارهم على تقييم السلعة أكثر بكثير مما تستحقه .

وللحكم للترويج أو عليه فإن مفتاح العملية هو السؤال التالى : متى يصبح التعليم والتعريف إغراء ومتى يصبح الإغراء تضليلا ؟[1] والرد على هذا السؤال صعب ومعقد بسبب أن الاتصال والترويج قد يضلل البعض وقد لا يضلل البعض الآخر .

والسمعة التى تلتصق بالاعلانات المضللة هى المبالغة فى بعض الكلمات والشعارات والتى تؤكد على أن السلعة هى الأحسن أو الأنسب أو الأكثر فاعلية . وتعاقب القوانين الحديثة أصحاب الإعلانات المضللة والتى تذكر صفات وخصائص غير متوفرة فى السلعة .

هناك بعض الخطوط العريضة يجب إتباعها عند الترويج لمنع التضليل

---

(1) Fredrick W-Webster, "Social Aspects of marketing ". Prentic-Hall 1974. P. 33

الذى يقع فيه المستهلك لا تحاول تضليل المستهلك العادى ، لا تحرف نتائج البحوث ، كن عادلا عند مقارنتك لسلع المنافسين

**الترويج والاتصال فى التسويق :**

الترويج هو شكل من أشكال الاتصال فى التسويق . ولكى نتفهم كيف يسير الترويج لابد وأن نستعرض عملية الاتصال ذاتها : تتكون عملية الاتصال من العناصر الآتية :

مرسل الرسالة : وهو صاحبها ومصدرها .

الرسالة : المعلومات المرسلة والتى سوف يستقبلها الطرف الآخر .

طريق الاتصال : هو الطريق الذى تسلكه الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر . بمعنى آخر هو الطريق الذى يصل بين مرسل الرسالة وبين مستقبلها .

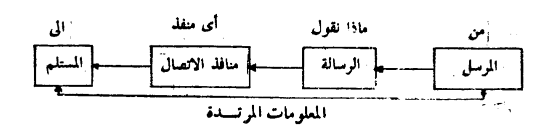
مستقبل الرسالة : وهو محطة الوصول وهو الذى سيتسلم الرسالة .

النتائج : المعلومات المرتدة الى صاحب الرسالة والتى تكشف عن تأثير الرسالة

الضوضاء : وهى التى تشوه وتحرف عملية الاتصال .

تبدأ عملية الاتصال عندما يحدد مرسل الرسالة المعلومات والأفكار التى يرغب فى إرسالها إلى الطرف الآخر . وحتى تحقق الرسالة الهدف المرجو منها ، يجب أن نعلم أولا الكثير عن مستقبل الرسالة قبل أن نكتب الرسالة أو نحدد مضمونها ، يجب أن يحاول متسلم الرسالة مضمونها قبل أن يرسل الإجابة عنها ( المعلومات المرتدة ) . وفى أى نقطة أو مرحلة من عملية الاتصال فإن الضوضاء سوف تعوق فاعلية الاتصال وتشوهه وتحرفه . وهذه تتضمن : التخطيط الضعيف للاتصال ، الاختيار غير السليم للوسيلة ، انشغال مستقبلى الرسالة

وبعد ذلك كيف يعمل الترويج كأداة للاتصال داخل استراتيجية التسويق . ويوضح الشكل الآتى : ( شكل رقم ١٢ - ٢٠ ) الاتصال فى التسويق




(شكل ١٢ - ٢٠)

المصدر : Kotler : "Marketing management" 3d. ed., 1976. P. 324.

وهناك طرق عديدة يستطيع بها رجل التسويق الاتصال بالمستهلكين . تتضمن منافذ الاتصال المزيج الترويجى وعناصر تسويقية أخرى ، أما عن المعلومات المرتدة فهى تتضمن النتائج من عملية الاتصال ( الاتجاه والمبيعات ) . والمزيج الترويجى عبارة عن مداخل الاتصال عن طريق قرارات تتعلق بالميزانيات ، الأهداف ، والوسائل .

والشكل القادم ( ١٢ - ٢١ ) يوضح نموذج الاتصال فى التسويق وسوف نتناول الآن العناصر التى يتضمنها هذا النموذج :

**١ - المستهلك متسلم الرسالة** : يمكن تعريف المستهلكين متسلمى الرسالة بأنهم أى مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة ومصالح مشتركة ويحاول رجل التسويق أن يوجه جهوده إليهم لتحقيق أهداف تسويقية معينة .

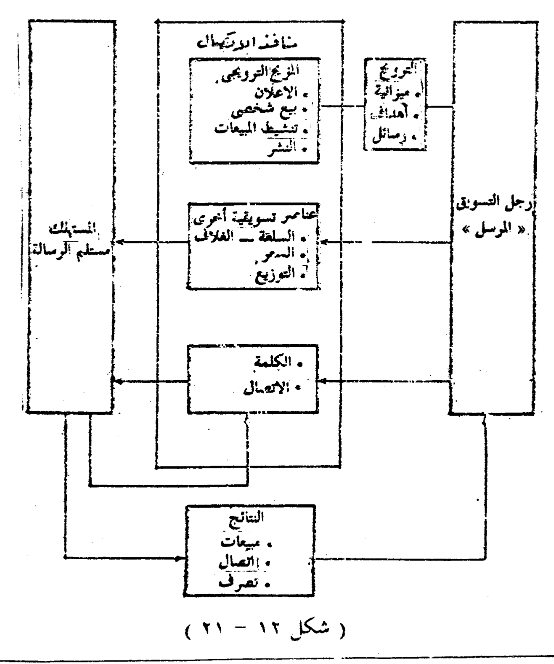
والقاعدة الأولى فى الاتصال أن تعرف جمهورك من حيث حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم . وعندما تحدد هذا الجمهور تستطيع أن تحدد ما يقال لهم

وكيف ومتى وأين ومن الذى ينقل الرسالة إليهم[1]

- يجب أن يتمتع جمهورك الموجه إليه جهودك الترويجية بخاصيتين وهما :

( أ ) لابد وأن يكون هذا الجمهور بحجم يبرر التكاليف التى تتحملها من جراء الاتصال . ( ب )

نموذج الاتصال فى الترويج




( شكل ١٢ - ٢١ )

---

(1) Kotler, "Marketing management" 3d., ed., 1976, P. 325

(ب) يجب أن يكون الجمهور من النوع الذى يرغب فى السلعة موضوع الترويج وقادراً على دفع قيمتها

**٢ - الاهداف** : ينجح الترويج عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة . مثال ذلك عندما تعمل الشركة لخلق طلب أولى أو مختار . عندما تشعر الإدارة أنها سوف تغير من ترويج السلعة ، سوف توجه الترويج ناحية الطلب الأولى وبالتالى تركز الإدارة إعلاناتها عن السلعة فى حد ذاتها ( الإعلان عن القهوة مع مقارنتها بالشاى مثلا ) دون الترويج والإعلان عن علامة تجارية معينة فسوف تركز إعلاناتها على علامتها التجارية . وهنا يركز الإعلان على الأسباب التى تدفع إلى تفضيل علامة كذا على بقية العلامات الموجودة فى السوق .

**٣ - الرسالة** : هناك قراران أساسيان يختصان باستراتيجية إعداد الرسالة . ماذا نقول فى الرسالة ؟ وهذا يؤكد الاهتمام بمركز السلعة فى السوق حسب مايتصوره المستهلكون .

**٤ - منافذ الاتصال** : هناك منافذ أربعة للاتصال أمام المديرين وهى : الوسيلة الإعلانية ( الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات والبريد المباشر مثلا ) ، المواجهة وجها لوجه ( رجال البيع ) ، الدعاية ( الأخبار ) ، ونشر الأخبار بين المستهلكين .

وكما لاحظنا قبل ذلك فإن جميع عناصر التسويق ( السلعة ، التسعير ، التوزيع ) تتصل بالمستهلكين بطريقة أو بأخرى . وغالباً ما يستخدم رجل التسويق أكثر من منفذ للاتصال فى نفس الوقت طالما أن هذا يقوى من طريقة الاتصال . ويسهل اختيار القطاع السوق إذا أمكن تحديد جماعة المستهلكين الذين توجه إليهم الرسالة . ويستطيع مدير التسويق أن يسأل مدير البحوث قبل اختيار الوسيلة التى تحمل الرسالة إلى المستهلكين .

٥ **مصدر الترويج** : قد تأتى رسالة الترويج من قبل منتج السلعه أو من تاجر التجزئة الذى يبيع السلعة ويتأثر رد فعل مستقبل الرسالة بشعوره تجاه الوسيلة التى تحمل الرسالة ، يضعف أثر الرسالة عند المستهلك إذا وصلت عن طريق وسيلة غير مرغوبة .

٦ - **النتائج** : يواجه رجال التسويق عدد من المشاكل الحساسة فى تقييم النتائج التى تأتى عن جهودهم الترويجية . ويمكن التعرف على تلك النتائج عن طريق متابعة المبيعات . إلا أن مثل تلك الأرقام ليست سهلة للتحليل حيث يوجد الكثير من المتغيرات التى تؤثر فى قرار الشراء وكذلك فى التجاوب مع الحملة الإعلانية . وقد تأتى الكثير من المعلومات المرتدة فى موعد متأخر وهذا يجعل من تحليل النتائج عملية صعبة .

**استراتيجية الترويج :**

يؤثر الترويج فى الطلب عن طريق الاتصال بقطاع معين من القطاعات السوقية . وتتضمن استراتيجية الترويج التنسيق بين جهود الاتصال التى تهدف جماعة معينة من المستهلكين .

**المزيج الترويجى :**

يمكن التنسيق بين المزيج الترويجى أى بين العناصر المختلفة للترويج داخل إطار استراتيجية معينة .

ويتكون المزيج الترويجى من أربعة عناصر أساسية وهى : الإعلان ، البيع الشخصى ، تنشيط المبيعات ، النشر . ويمكن أن نتناول هذه العناصر بشىء من الشرح :

١ **الإعلان** : أى جهد مدفوع قيمته فى استعراض أو ترويج أفكار معينة سلع معينة أو خدمات تقدمها جهة معينة .

٢ – **البيع الشخصى** : هى المقابلة والتحدث مع واحد أو أكثر من المستهلكين المحتملين بغرض إتمام عملية البيع .

٣ – **تنشيط المبيعات** : وهى الأنشطة التسويقية ــ غير البيع الشخصى والإعلان والنشر ــ والتى تعمل على تنشيط مشتريات الأفراد والوسطاء مثل : طريقة العرض ، المعارض ، وسائل إيضاح .

٤ – **النشر** : وهى طريقة غير شخصية لتنشيط الطلب على السلعة أو الخدمة وذلك بنشر معلومات وبيانات عنها فى إحدى وسائل النشر كالصحف والراديو والتلفزيون وغيرها . وهى ليست مدفوعة القيمة من جانب الجهة التى تقوم بهذا النشر .

ويعتبر النشر من الطرق الفعالة فى مرحلة التعريف بالسلعة . وتقل فاعلية الإعلان بعد مرور فترة من الزمن ، ويصبح البيع الشخصى أكثر فاعلية عندما يحتاج المستهلك إلى إقامة علاقة شخصية ( يمكن تحقيق النجاح بالمزج بين الإعلان والبيع الشخصى ) . ويمكن أن نجد تنشيط المبيعات فعالا إذا رغبنا فى إعطاء المستهلكين بعض الحوافز لكى يتجهوا إلى الشراء .

وحسب ما أشرنا إليه من قبل ، من الصعب الوصول إلى أحسن مزيج ترويجى لأن نتائج الجهود الترويجية يصعب قياسها كما أننا لن نتمكن من أن نتعرف على ماتحدثه أى وسيلة بالنسبة لسلعة معينة إذا قارناها مع بقية السلع . لذلك يختار أغلب رجال التسويق أكثر من طريقة من طرق الترويج عن السلعة ويتأثر الاختيار بنوع المستهلكين ونوع الرسالة المطلوب إرسالها والنتيجة المطلوب الوصول إليها .

ويقصد بفاعلية أى عنصر فى المزيج الترويجى مقدار الأثر الذى يحدثه

هذا العنصر في الاتصال في عدد المستهلكين على نحو و بطريقة إيجابية مع ملاحظة تكاليف كل عنصر من تلك العناصر

وإذا نظرنا إلى التكاليف سنجد أن جهود البيع الشخصية من أكبر الالتزامات التى تقع على رجال التسويق بينما نجد أن الإعلان يكلف أقل إذا حسبنا تكلفة الإعلان على أساس عدد المستهلكين المحتملين الذين شاهدوا الإعلان وتأثروا به وهذه الوسيلة ( الإعلان ) تعتبر أقلها من حيث النتائج إذا قارناها بنتائج الاتصال

**تحديد المزيج الترويجى :**

بصرف النظر عن فاعلية المزيج الترويجى وكل عنصر من عناصر الترويج ، يجب مراعاة العوامل الاتية عند اختيار المزيج الترويجى[1]

**١ - دورة حياة السلعة** تمر السلعة على خمسة مراحل : تقديم السلعة ، النمو ، النضوج ، التشبع ، التدهور والنزول والحاجة إلى الترويج تختلف من مرحلة إلى أخرى فإذا كانت السلعة فى مرحلة دخولها إلى السوق يجب تعريف الناس بالسلعة الجديدة وهنا نجد أن جهود البيع الشخصية هى أحسنها خاصة فى حالة السلع الصناعية ويركز هنا العمل الترويجى على خلق الطلب الأولى على السلعة بدلا من الطلب المختار لعلامة معينة .

أما بوصولنا إلى مرحلة النضوج وفيها يهدف الترويج فى هذه المرحلة الى مبيعات أكبر ونصيب أكبر من سوق السلعة ويهدف هنا إلى الطلب المختار مركزاً على علامة معينة وهى العلامه التى تنتجها منشأة بصفة خاصة ونظر لزيادة الأرباح خلال تلك الفتره . تستطيع المنشأة ان تخصص ميزانية ترويج ضخمة

(1) William J Stanton Fundamentals of marketing McGraw-Hill 1971 P 500

أما فى مرحلتى النضوج والتشبع يلزمنا نوع من التوازن بين عناصر المزيج الترويجى للمحافظة على مستوى معين للمبيعات . أما فى مرحلة التدهور يجب تخفيض تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق ( ومن ضمنها الترويج ) وهنا قد تتحول المنشأة مرة أخرى إلى جهود البيع الشخصية بدلا من الإعلان مع التركيز على البحث على الأسواق وتقييمها لاكتشاف مناطق البيع القوية والضعيفة .

٢ – **نوع السلعة وخصائصها** : تحدد خصائص السلعة المستهلكين المحتملين ، فمثلا السلع العادية غير المميزة بميزة خاصة تنفرد بها عن السلع المنافسة يمكن الترويج عنها بالإعلان . والسلع التى تشترى بناء على دوافع عاطفية ( مستحضرات التجميل ) ، يروج لها بطرق واسعة الانتشار . ولكن السلع الصناعية من المستحسن أن نروج لها عن طريق جهود البيع الشخصية ، وتعتمد السلع الاستهلاكية الميسرة على طرق الإعلان الأكثر انتشارا .

ونؤكد على البيع الشخصى عندما تحتاج السلعة إلى خدمة متخصصة فنية وعندما يدفع فى السلعة مبالغ كبيرة وعندما يحتاج المشترى إلى نصيحة رجل البيع لكى يستعلم منه عن بعض خصائص السلعة .

٣ – **حجم الميزانية** : يؤثر حجم الأموال المتوفرة والمخصصة لأغراض الترويج فى اختيار طريقة الترويج .

وإذا كانت الميزانية محدودة ، يصعب اللجوء إلى وسيلة واسعة الانتشار نظراً لارتفاع تكلفتها ، وفى هذه الحالة تعتمد المنشأة على طريقة البيع الشخصى أو طريقة النشر .

٤ – **استراتيجية الدفع والجذب** : تستخدم استراتيجية الدفع فى حالة السلع الصناعية ذات القيمة العالية والتى تتطلب توضيحاً خاصاً لكى تتفق مع

حاجات المشترين وفى هذه الحالة تكون جهود البيع الشخصية هى الطريقة الأنسب . ويجب على الوسطاء فى هذه الحالة الترويج للسلعة بقوة ويشجعهم على ذلك هامش الربح المرتفع . أما عن استراتيجية الجذب فهى تعتمد على الاتصال الواسع الانتشار والتى يعتمد عليها رجل التسويق فى خلق الطلب عند المستهلك النهائى . ويأمل رجل التسويق أن يذهب المستهلك إلى التجار يسألهم عن السلعة ويلح فى طلبها مما يضطر التجار إلى طلبها من هذا المنتج ويظهر فى هذه الحالة أن جهود الترويج هى التى خلقت طلباً على المنتجات وحركت التجار فى طلب السلعة . واستراتيجية الجذب تظهر مناسبتها فى حالة السلع ذات القيمة البسيطة وفى حالة التوزيع الشامل .

٥ - **فلسفة الإدارة** : تؤمن الإدارة بأهمية جهود البيع الشخصية لذلك تقيم برامج التدريب لكى يفيد منها رجال البيع وتقوى من العلاقات بين المنشأة وبين العملاء . ولقد قال أحد مديرى الشركات الصناعية بالحرف : « لقد آمنت أنه يصعب الاعتماد على السياسة السعرية وحدها للمحافظة على الطلب إلا أن مفتاح النجاح هو أن نعرف العميل ، نعرف حاجاته ثم ندعم من جهود البيع الشخصية ، وهذه هى طرق التغلب على أسباب الفشل »[١]

**ميزانية المزيج الترويجى :**

ما المبلغ الذى تنفقه المنشأة على الجهود التسويقية ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب أن تتوفر أمام مدير التسويق بعض التقديرات عن أثر مخصصات الترويج على الاتصال والترويج . تنفق المنشأة على الترويج حتى تصل إلى النقطة التى تتساوى فيها التكاليف الحدية مع الإيراد الحدى .

ويمكن الاعتماد على هذا التحليل قبل أن نصل إلى قرارات عن ميزانية

(1) Profiles in Management "Electrical contractor, January 1975 PP. 31-33

الترويج ولكن المشكلة سببها هو صعوبة حساب أثر تكاليف ترويج على المبيعات . كما يمكن أن يظهر أثر الترويج بعد فترة من الزمن قد تطول سنوات عدة مما يعقد من التحليل الاقتصادى وفيما يأتى بعض الطرق الشائعة التطبيق عند تحديد ميزانية الترويج :

١ – **نسبة مئوية من المبيعات** : تعتمد هذه الطريقة على نسبة مئوية من حصيلة المبيعات السابقة وتخصصها لأغراض الترويج . وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة ومضمونة إلا أنها لاتجيب على السؤال الآتى : ما العلاقة بين نفقات الإعلان وبين حصيلة المبيعات ؟ .

٢ – **ما يفعله المنافسون** : وهذه الطريقة تعتمد على تقليد المنافسين فيما يخصصوه وينفقوه على الترويج . وقد تفضل هذه الطريقة سابقتها لأنها تنظر إلى المنافسة كعنصر مهم فى التسويق . ولكن تهمل هذه الطريقة المستهلك كلية.

٣ – **كل ما يمكن تحمله** : لاتتردد بعض الشركات فى إنفاق كل ما نستطيع على الترويج ، إلا أن هناك قيد واحد وهو المبالغ السائلة التى تحتاج إليها المنشأة . ولهذه الطريقة آثار عكسية إذ تحمل بعض مظاهر الإسراف حينما ينفق على الترويج أكثر من اللازم لا لسبب إلا لتوفر الأموال ، وبالعكس نقص ما يصرف على الإعلان لا لسبب إلا عجز الموارد المالية .

٤ – **الهدف والوظيفة** : تبدو هذه الطريقة من أحسن الطرق وأحسن المداخل لأنها تعتمد على الهدف .

والشركة لا تحدد أهدافها إلا بعد القيام بالكثير من البحوث اللازمة، وبعد ذلك تحسب المنشأة حاجات الترويج – على فرض أن هذه الحاجات داخلة فى حدود إمكانيات المنشأة . ولكن المشكلة هو أنه ليس من السهل أن نحدد تكاليف تحقيق الأهداف أو ما إذا كان هدف معين يستحق هذا الصرف وهذا الجهد لتحقيقه . وتختار الكثير من الشركات مدخلا معقولا يبدو سليما يعتمد على بحوث السلعة ، الأسواق ، القطاعات السوقية ثم تحسب

[illegible]

ينظر إلى الترويج على أنه نشاط طويل ومستمر فتصور المستهلك عن منتجات الشركة وعن الشركة فى حد ذاتها لن تصل إليه إلا بعد جهود ترويجية لسنوات طويلة وفى هذا يقول الأستاذ Joel Dean « يجب النظر إلى الإعلان على أنه استثمار ، شأنه شأن فتح مصنع جديد أو إنفاق إضافى بهدف التحسين . وإذا نظرنا إلى الإعلان من هذه الزاويه ، لابد من وضع خطة توضح الإنفاق والعائد من الإعلان[1]

**العناصر الثانوية فى الترويج :**

سوف نتناول فى الأجزاء القادمة الإعلان ، وجهود البيع الشخصية — وهى العناصر الأولية للترويج — بشىء من التفصيل وقبل ذلك يجب أن نتعرض إلى مايطلق عليه العناصر الثانوية فى المزيج الترويجى وهى تنشيط المبيعات والنشر . ويطلق عليها العناصر الثانوية بالمقارنة فقط بالعناصر الأولية ( الإعلان — البيع الشخصى ) إلا أنها مازالت حيوية وهامة فى المزيج الترويجى .

أولا . تنشيط المبيعات :

**هو جزء من النشاط البيعى الذى يعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصى بطريقة فعالة . ومن الطرق المستخدمة لتنشيط المبيعات : غلاف السلعة ، العينات ، الكوبونات ، الطوابع . ويطلق البعض على طرق تنشيط المبيعات « الخدمات التسويقية »[2] .**

وتعتمد الكثير من الحملات لتنشيط المبيعات على المحفزات ،

(1) Joel Dean, "Managerial Economics" Prentice-Hall, 1972, P. 102.

(2) William R. Kelly "Sales Promotion" Sales management" June 1970 P. 7.

والمحفزات تأخذ شكل قيمة مالية تضاف إلى عرض ما لكى تشجع استجابة سلوكية[1] . وتضيف هذه المحفزات إلى قيمة السلعة على أمل أنها سوف تحقق قبولا أوسع من جانب المستهلكين . ولقد تعرضنا إلى بعض عناصر تنشيط المبيعات فى الفصل الخاص بالتسعير (القيادة السعرية ، الطوابع الترويجية ، تخفيض السعر فى مناسبات خاصة ) .

ونلخص فيما يلى بعض صور وعناصر تنشيط المبيعات :

**١ – العينات** : من الطرق المستخدمة لترويج سلعة جديدة هى توزيع عينات مجانية منها . يتطلب الأمر أن يقوم المنتج بتوزيع عدد كبير من العينات المجانية لكى يجربها المستهلك فإذا أعجبته فسوف يتجه إلى شرائها . ومشكلة العينات هى التكاليف ، ليس فقط التكاليف الخاصة بالصنع ولكن تكلفة التوزيع على أعداد كبيرة من المستهلكين المنتشرين على أسواق متفرقة . ويصادف أن يتسلم بعض العينات عدد من المستهلكين غير مكترث بالسلعة أو توزع على أفراد هم بالفعل مستهلكين للسلعة .

**٢ – العرض فى أماكن الشراء** : ولقد انتشرت هذه الطريقة بشكل واضح فى العقد الماضى وحققت نتائج كبيرة حيث حفزت بعض المستهلكين لشراء السلعة وهم فى أماكن الشراء مثل السوبر ماركت .

**٣ – المسابقات بجوائز نقدية** : يمكن الاستفادة من رغبة الناس فى الحصول على الأموال بطريقة سهلة اعتماداً على الحظ . وتأخذ هذه المسابقات أشكالا عدة مثل الكوبونات داخل الغلاف والتى تعطى للمستهلك الحق فى الحصول على وحدة مجانية إذا جمع خمس كوبونات

---

(1) Kotler, " Marketing for non-profit Organizations " Prentice-Hall 1975, P 217

مثلا . وقد يقسم المنتج الجائزة على أربعة أجزاء ، وعلى المستهلك تجميع تلك الأجزاء للحصول على الجائزة التى قد تكون سيارة أو جهاز تلفزيون ملون ، أو تذكرة سفر إلى مكان ما ذهاباً وإياباً وهكذا .

**٤ – اجراء توضيحات لاستعمال السلعة داخل المحال التجارية :**
ومن أمثلة ذلك تشغيل بعض الأدوات المنزلية التى تلزم لإعداد الأكل أو تجربة سلعة جديدة مثل القهوة سريعة الإعداد وكذلك الشاى سريع الإعداد أو استعمال بعض الأجهزة الكهربائية لكى يرى المستهلك على الطبيعة مدى الراحة التى تحققها السلعة .

**٥ – المعارض التجارية : تمتلك الكثير من المصانع معارض دائمة لمنتجاتها ، تختار مواقعها فى المراكز التجارية الرئيسية مثل عرض السيارات والأدوات الطبية والأقمشة كما يمكن الاشتراك فى المعارض التجارية والصناعية أو معارض الكتب والمجلات العلمية .**

**ثانياً : النشر :**

ويعرف النشر فى بعض الأحيان بأنه تسويق العلاقات العامة . ويختلف النشر عن الإعلان فى أن النشر لاتدفع عنه الشركة شيئاً . تحاول الشركة أن تنشر بعض الأخبار فى مصلحتها أى فى مصلحة الشركة وفى مصلحة منتجات الشركة . وينظر المستهلك إلى ما ينشر على أنه حقيقة وليس إعلاناً . ومن عيوب طريقة النشر هو أنه يصعب على رجل التسويق أن يراقب ماينشر عنه بنفس الحماس الذى يراقب به اعلاناته أو جهود البيع الشخصية .

من ناحية أخرى ينشر المحرر عن الشركة أو عن منتجاتها بعض ما يفضى به رجل التسويق اليه ولكن من حقه أن ينتقد كل كلمة يذكرها رجل التسويق .

ولقد حدد الأستاذ Kotler مبادىء ثلاثة يجب أن تهتم بها الشركة إذا أرادت أن تعتمد على النشر لأغراض الترويج :

١ – يجب أن تحدد المنشأة هدف النشر ، والقطاع الذى يوجه إليه والوقت الذى يظهر فيه .

٢ – البحث أفكار جديدة للنشر تحقق الأهداف السابقة .

٣ – لابد من تخطيط الوسيلة وملاحقة الأحداث والعمل على التنسيق فى التغطية بين الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون .

وتعتبر طريقة النشر – مثلها مثل تنشيط المبيعات – مهمة فى المشروعات غير الإعمالية لأن أغلبها لايملك إلا ميزانية محدودة وبالتالى ينصب اعتمادهم على النشر لتوصيل رسائلهم إلى الكافة بهدف زيادة عدد الأعضاء أو تحقيقاً للمشاركة[1] .

(1) Kotler, "Marketing for mon-Profit Organization" Prentice-Hall 1975, P.212-213

## استراتيجية الإعلان

على الرغم من أن الإعلان يشكل عنصراً واحداً فى المزيج الترويجى . إلا أنه يأخذ حيزاً هاماً عند تصميم هذا المزيج . يعتبر الإعلان من للموضوعات الهامة. اقتصادياً واجتماعياً . ويعرف الاعلان بأنه النشاط الذى يقدم الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة إلى الجمهور لإغرائه على شراء سلعة أو خدمة مقابل أجر مدفوع[1] . ويمكن أن نستعرض عمل إدارة الإعلان فى الآتى :

١ – تحديد أهداف الإعلان ( تعريف الجمهور ، كسب العملاء ، زيادة رقم المبيعات )

٢ – اختيار الوسيلة الإعلانية بطريقة تجذب الانتباه ثم الاهتمام .

٣ – اختيار الوسيلة الإعلانية ووضع أولويات لها .

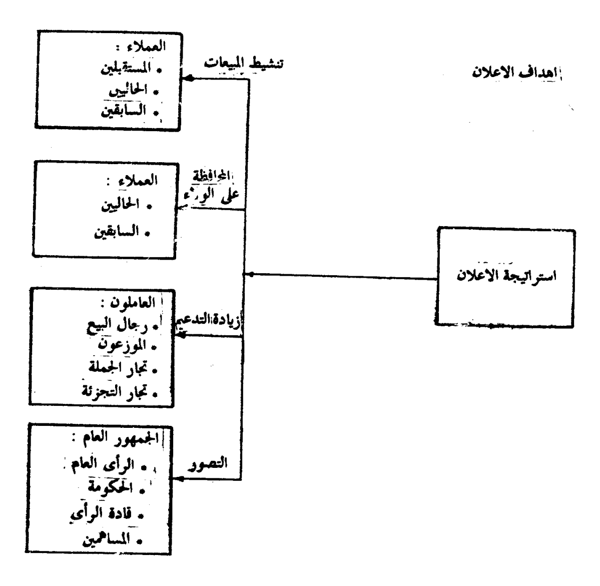
٤ – قياس نتائج الإعلان .

والإعلان يحاول تنشيط المبيعات بين المستهلكين الحاليين والمستقبلين والسابقين ، ولايقتصر هدف الإعلان عند ذلك ولكن للاعلان أهداف أخرى تزيد عن ذلك بكثير ، يستخدم الإعلان بهدف التأكيد للمستهلكين أنهم فعلا سيحصلون على أحسن قرار شراء عندما يتجهون للسلعة ، والعمل على بناء وتدعيم الولاء للعلامة التجارية وللمنشأة التى تنتجها ، كما أن الإعلان يدعم من جهود البيع الشخصية ، ويدعم الثقة والاحترام المتبادل بين المستهلكين وبين المنشأة المعلنة .

---

(1) Seymour Banks, "Trends affecting the implementation of advertising and promotion" Journal of marketing January 1973 P 22

والشكل الآتى رقم ( ١٢ - ٢٢ ) يوضح أهداف الإعلان : هل يحقق الإعلان فعلا جميع هذه الأهداف ؟ يعتقد أغلب المديرين فى المنشآت أن الإعلان ضرورى لنجاح الأعمال ويعتبرونه من الأصول التى تحقق كسب ثقة الرأى العام . ولقد قال أحد مديرى شركة تنتج الأدوات الكهربائية « لقد




( شكل ١٢ - ٢٢ )

Stepten A. Greyser and Bonnie B.R eece, "Businesmen look harda Advertising " Harvad Busines Review, May-June 1971. P. 20

المصدر

تحولت سلعتنا بعد ١٣ سنة إلى سلعة مربحة وكان الفضل فى ذلك إلى الحملات الإعلانية الأخيرة وليس بفضل التحسينات الأخيرة التى أدخلناها على تصميم السلعة[١] .

ولقد أوضحت بعض بحوث الإعلان أن تأثيره أقل من عناصر أخرى فى المزيج التسويقى ( السلعة ، السعر ) وأن زيادة بمعدل ١٪ فى تكاليف الإعلان تؤدى إلى زيادة متوسطة فى المبيعات بمعدل ١,٪ فى الأجل القريب ، ١,٢٥ فى الأجل البعيد[٢]

وهذه الإحصاءات تؤيد وجهة نظر أحد مديرى الإعلان عندما يقول : « يستمر القليل من الشركات فى الإعلان عن السلع الضعيفة ، والقليل جداً من الشركات توقف عن الإعلان عن السلع المطلوبة . وهذه هى العلاقة بين الإعلان والمبيعات[٣]

**وجهة النظر الاجتماعية للاعلان :**

تاريخياً نظر إلى الإعلان على أنه تنشيط للاستهلاك من السلع والخدمات حيث ينقل الرسالة إلى المستهلك بسرعة وبالتالى يختصر من الوقت الطويل الذى يفصل بين الإنتاج وبين الاستهلاك . يساعد الإعلان على التغيير من القديم إلى الحديث ، ويجبر السلع ذات الجودة المنخفضة والعادية على تحسين جودتها . يؤدى الإعلان إلى تغيير اتجاهات المستهلكين وإلى سرعة تقديم السلع الجديدة إلى الأسواق .

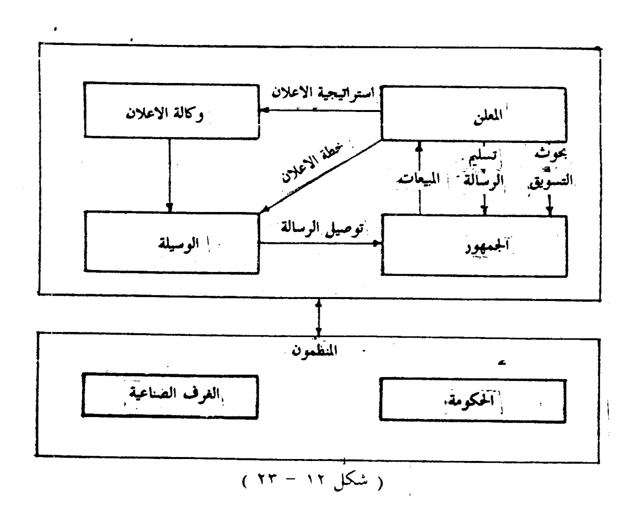
---

(1) Stephen A. Greyser and Bonie B. Reece, "Business men look hard at Advertising" Harvard Business Review . May-June 1971. P. 20

(2) Jean - Jacques Lambin, "What is the real impact of Advertsing" Harvand Businus Review, May-June 1975. P. 142

(3) Kenneth Mason, "How much do you spend on advertising ? Adver tising Age, June 12, 1972, P. 41.

ومنذ عام ١٩٧٠ الذى ظهر فيه الكساد والتضخم والندرة فى الطاقة قام الإعلان بوظائف جديدة لم تكن له من قبل ، يشجع الإعلان على المحافظة على الموارد بدلا من أن يحث إلى الاستهلاك الزائد ، أخذ شكل الرقابة والمحافظة على الموارد ، وإذا نظرنا إلى الإعلان على أنه أداة اجتماعية ؛ يمكن تعريفه بأنه الأداة التى توصل المعلومات إلى جميع الناس عن جميع الأنشطة الاقتصادية[1] .
والشكل الآتى يوضح نظرة شاملة لمكونات الإعلان ( شكل ١٢ - ٢٣ ) .




( شكل ١٢ - ٢٣ )

المصدر Francisco M-Nicosia, "Advertising management and Society : A. Business Point of View " mcGraw-Hill 1974. PP. 3-16

---

(1) Francisco M-Nicosia, "Advertising management and society : A Business Point of View " McGraw-Hill 1974 PP. 2-4

### وكالات الإعلان :

تقوم وكالة الإعلان بوظيفتين أساسيتين : إعداد الرسالة الإعلانية للشركة ثم تختار الوسيلة التى تنقل هذه الرسالة إلى الجمهور . ولكن مفتاح الإعلان هو تحديد جمهور الإعلان حتى يمكن تفصيل الرسالة الإعلانية كى تناسب المستهلكين المحتملين الذين يأمل المعلن أن يجذبهم نحو منتجاته . وتقوم الوكالة بدور الوسيط الذى يربط بين مرسل الرسالة ومتسلم الرسالة الإعلانية ( منتج السلعة ومستهلك السلعة ) .

وينقل رجال ومندوبو الوكالات الإعلانية استراتيجية الشركة المعلنة إلى الوكالة نفسها حتى يمكن إعداد الرسالة الإعلانية بطريقة سليمة . وبعد وضع خطة الإعلان وبعد إخراج الإعلان يعرض الإعلان على المعلن لإقراره والموافقة عليه . ودور الوكالة فى هذه الحالة هو مساعدة المعلن أن ينقل إلى جمهوره رسائل إعلانية ناجحة ويشجع المعلن أن يضع فى مخيلته شعور المستهلكين وآمالهم ورغباتهم .

وتحصل الوكالة فى مقابل جهودها على عمولة تتقاضاها من أصحاب الوسائل الإعلانية إذ قد تصل إلى ١٥٪ من تكلفة الإعلان فى المتوسط سواء فى الوسائل المرئية أو المسموعة علاوة طبعاً على الأجر الذى تتقاضّاه الوكالة من المعلن عن إعداد وإخراج الإعلان .

### النقد الموجه للاعلان :

لماذا يركز النقد الموجه إلى أنشطة التسويق على نشاط الإعلان بوجه خاص ؟ الإعلان هو نشاط نراه من حولنا أردنا أو أبينا . ولقد زاد النقد الموجه إلى الإعلان هذه الأيام . وهناك ملاحظة قدمها أحد مديرى وكالات الإعلانات فى الولايات المتحدة « إذا نظرنا إلى أى صحيفة أو جلسنا بضعة ساعات أمام التلفزيون سوف يتضح لنا كيف أصبحت الإعلانات تافهة

ومضايقة وتبعث على السأم »[1]

ولقد أوضحت إحدى الدراسات التى أجريت على مجموعة من رجال الأعمال أن إجابة ثلثهم على الأقل تقول إن الإعلان يعرض صورة حقيقية عن السلعة المعلن عنها ولكن يضيف أغلبهم أن للإعلان بعض الآثار الضارة غير الصحية إذ يغرى بعض المستهلكين على شراء سلع ليسوا فى حاجة حقيقية إليها[2]

ومن صور النقد والهجوم الاجتماعى على نشاط الإعلان . أن الإعلان يشجع الماديات التى تضيع الكثير من موارد المجتمع كما أن الإعلان يخفض المنافسة السعرية ويؤكد على التصرفات الانفعالية غير الرشيدة ويخفض الذوق العام للمستهلكين . أما عن رأى الناس والمجتمع بخصوص الإعلان فقد أوضح حصرٌ ودراسة قامت بها إحدى وكالات الإعلان أن أكثر من ٦٠٪ من عينة الدراسة يعتقدون أن هناك كل الحق فى مثل هذه الانتقادات ، ولكن هناك على الأقل نصف المعلنين يقولون الحقيقة فى إعلاناتهم ويقدمون معلومات مفيدة .

وبجانب النقد الاجتماعى الموجه للاعلان هناك نقد اقتصادى . ولقد توصلت الدراسات التى أجريت فى هذا الموضوع إلى نتيجة وهى أن الأثر الاقتصادى للاعلان قد أخذ أكثر مما يستحقه . والجدول الآتى ( جدول رقم ١٢ - ١ ) يوضح الأثر الاقتصادى للإعلان :

### الدفاع عن الإعلان :

يدافع آخرون عن الإعلان فيقولون إن كل ما قيل فى نقد الإعلان ما هو

---

(1) Leo F Greenland, "Advertisers must stop Conning customers" Harvard Business Review, July-august 1974. P. 18

(2) Greyser and Reece, Business man look hard at advertising" Harvard Business Review, May-June 1971. P. 22.

| الجدل الإعلانى | الدور المفروض للإعلان | أثر الإعلان |
|---|---|---|
| ١ - الإعلان | تعلن الشركات الضخمة بهدف الوصول إلى تفضيل المستهلكين لمنتجاتهم | نعم ولكن ... يستخدمون الإعلان لتحقيق الاتصال بالسوق . لم تقدم الإعلانات مزايا خاصة للشركات . |
| ٢ - سلوك المستهلك | يدرك المستهلكون الاختلافات بين السلع المختلفة ويفضلون أحداها | نعم ولكن ... المستهلكون أقل استجابة للاعلانات غير الإخبارية . |
| ٣ - العقبات | يؤدى التفضيل إلى الولاء لعلامة معينة مما يشكل عقبة أمام علامات أخرى لكى تدخل السوق | نعم ولكن ... هناك أسباب أخرى لهذا الولاء وعندما يزيد تفضيل المستهلك فلا حاجة إلى تركيز الإعلان . |
| ٤ -قوى السوق | يدعم مكانة السلعة فى السوق ويعطى للشركة قوة أكبر | لا ... لم نلاحظ أن تضارب بين الإعلانات المكثفة فى السوق . ولكن الزيادة فى الإعلان لا يفيد المستهلك كما يفيد حرب الأسعار أو سباق التكنولوجيا |
| ٥ -اتجاه السوق | التعقل والحذر يسمح للشركة أن تتجاهل بعض أشكال المنافسة ( السعر، الجودة ) وتسمح لها بأن تطلب أسعاراً أعلى | لا ... فإن استجابة المستهلك للسعر وللجودة سيستمر رغم الإعلان المكثف وقد يكون رد فعل الشركة عند المنافسة الإعلانية هو المزيد من الإعلان . |
| ٦ -آراء السوق | ينتج عن رفع الأسعار زيادة الأرباح وتعطى حافزاً للاستمرار فى الإعلان | نعم .. يزيد الإعلان من قدرة الشركة أن تطلب أسعاراً أعلى ولكن لا نلاحظ ارتباطاً بين تركز السوق وبين الإعلان المكثف . ويبدو أن زيادة المبيعات فى ظل قيود الربح هو هدف الشركة بينما ستحصل بقية الشركات على الربح فى المدى البعيد . |

( جدول ١٢ - ١ )

المصدر Jean-Jacques Lambin, "What is the real impact of Advertising "? Harvard Business Review, May-June 1975. P. 145

إلا نقد موجه إلى الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية وإلى أسلوب الحياة ذاته . ويقول البعض إنه يصعب أن نقدم الدليل على أهمية وضرورة الإعلان . ولكن هو عنصر هام من عناصر المزيج الترويجى ، ولايمكن أن نعزو للاعلان فقط تلك المادية السائدة حيث أن الرغبة فى الاستهلاك لها أبعاد أكبر بكثير[1]

**تقسيم الإعـلانات :**

هناك أسس مختلفة يمكن الاستناد إليها عند تقسيم الإعلان إلى أنواع مختلفة :

**أولا : المستهلك** : يمكن ان ننظر الى الإعلان على ضوء جمهور المستهلكين : المستهلك المشترى الصناعى ، ومعظم الإعلانات موجهة إلى المستهلك النهائى للاعلان عن مختلف السلع الاستهلاكية ، ويتنافس المعلنون على خلق ميزة معينة فى سلعتهم تنفرد بها عن بقية السلع المنافسة .

أما الإعلان عن السلع الصناعية فهو نوع آخر من الإعلان . ويلاحظ أن المديرين والمشترين فى الشركات التى تشترى سلعاً صناعية لا يثقون كثيراً فى الإعلانات الموجهة إليهم . ويقول المعلنون عن السلع الصناعية إنهم يعلنون لا لسبب إلا خوفاً من أن يفيد المنافسون حال توقفهم عن الاعلان .

أما عن الإعلانات فى المشروعات غير الإعمالية ، فقد زادت أيضاً مع زيادة الإعلانات عموماً ، كما زاد ما تنفقه تلك المشروعات على الإعلان فى السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ .

**ثانياً : مضمون الإعلان** : يمكن أن نتناول الإعلان من زاوية الشىء المعلن

(1) Fredrick E. Webster, "Social aspects of marketing " Prentice Hall 1974, P. 46

عنه : السلعة ، الخدمة ، يلاحظ أن معظم تركيز الإعلانات على السلع بأنواعها المختلفة . تحاول منشآت الأعمال — عن طريق الإعلان — تكوين صورة إيجابية فى أعين المساهمين ، العاملين ، الموردين ، الرأى العام . وفى بعض الأحيان تعتمد الشركة على برنامج للعلاقات العامة كجزء من برنامج تحسين صورة المنشأة فى نظر الأطراف المختلفة المعنية والمتصلة بالمنشأة . فى عام ١٩٧٠ أنفقت شركة موبيل أويل الأمريكية ١٠ مليون دولار على حملاتها الإعلانية وركزت على سياسة الشركة وعلى الظروف البيئية ومشاكل الطاقة . أما عن إعلانات الخدمة العامة فهى تقدم لمصلحة المجتمع بينما يقاس كفاءة الإعلان التجارى برقم المبيعات ، ولكن تقاس كفاءة الإعلان عن الخدمات العامة عن طريق قياس شعور أفراد المجتمع تجاه هذه الخدمة .

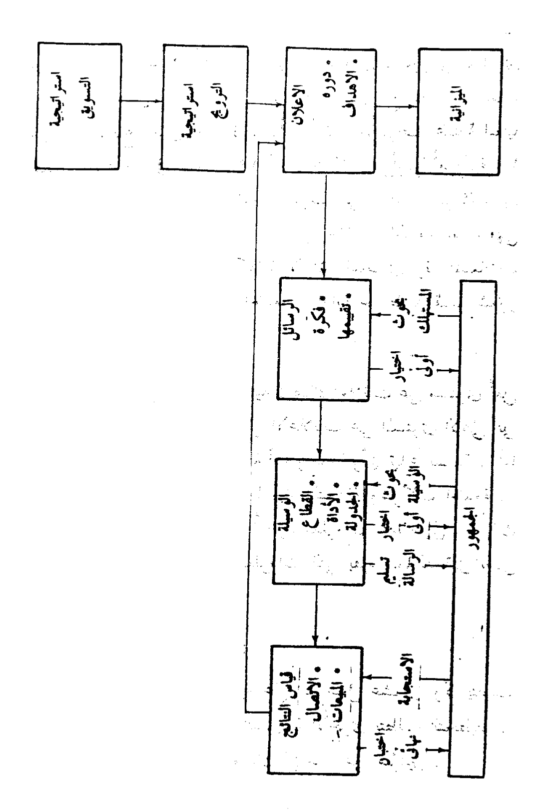
**ثالثاً : الإعلانات حسب المناطق الجغرافية** : هناك إعلانات على مستوى أهلى وأخرى على مستوى محلى . وتعمل الإعلانات على المستوى الأهلى على تشجيع المستهلكين على شراء السلعة أينما وجدوا وأينما تباع السلعة . أما الإعلانات المحلية فهى التى يقدمها تجار التجزئة وشركات الخدمة . وغالباً ما تقدم هذه الإعلانات الأخيرة معلومات محددة إلى المستهلك بقصد إمداده ببعض الأخبار والمعلومات التى يفيد منها لتحقيق بعض الوفورات .

**المراحل المختلفة فى العملية الإعلانية :**

لن ينجح الإعلان إذا نظرنا إليه على أنه عمل عشوائى ولا يتطلب التخطيط الإعلان شأنه شأن الأنشطة التسويقية الأخرى يتطلب التخطيط . بحوث التسويق التفكير الاستراتيجى وذلك للإجابة على سؤالين :

١- ما هدف الإعلان أو ما عمل الإعلان ؟

٢ - كيف يمكن للإعلان أن يحقق دوره داخل إطار التسويق ؟ . والشكل الآتى ( رقم ١٢ - ٢٤ ) يقدم نموذجاً للعملية الإعلانية :


استراتيجية التسويق
استراتيجية الترويج
الإعلان
• دورة
• الأهداف
الميزانية
الرسائل
• فكرة
• تقييمها
الوسيلة
• القطاع
• الأداة
• الجدولة
قياس النتائج
• الاتصال
• المبيعات
الجمهور

( شكل ١٢ - ٢٤ )

أهداف الإعــلان :

١ - يجب أن ننظر إلى دور الإعلان فى استراتيجية السوق والترويج ( هل الإعلان عنصر ضرورى )

٢ - يجب أن نركز على أهداف الإعلان بالنسبة إلى برنامج معين ( كيف أعدت الحملة الإعلانية لكى ينتج عنها برنامجاً محدداً ) .

يجب أن نحدد أهداف الإعلان بوضوح قبل أن نحدد ملامح الحملة الإعلانية .وكلما كانت المنشأة قادرة على تحديد أهدافها وعلى تحديد جمهورها الذى توجه إليه الإعلان كلما كان الإعلان ناجحاً . لابد أن نتعرف أولا على الفرصة الإعلانية بحيث تحقق الحملة الإعلانية المرتقبة زيادة فى المبيعات تكفى لتغطية الإعلان وتعمل على زيادة أرباح المنشأة . يجب على رجل التسويق أن يسأل نفسه السؤال التالى : هل يجب علينا أن نعلن ؟ وذلك قبل أن يورط الشركة فى حملة إعلانية .

تختلف الفرصة الإعلانية باختلاف الصناعة ، اختلاف السلع ، اختلاف العلامات التجارية .

ويتجه الإعلان إلى خلق طلب أولى عندما تقدم المنشأة منتجاً جديداً إلى السوق أو عند غزو سوق جديد أمام سلعة قديمة ومعروفة من قبل . كما تعتمد عليها المنشآت التى تشغل مركزا قيادياً وتحاول أن توسع من مبيعاتها . أما الإعلانات الموجهة لإثارة البواعث المختارة فهى تهدف إلى تعريف الناس بعلامة تجارية معينة حتى يختارها المستهلكون ويفضلونها على بقية العلامات المنافسة فى السوق . وهناك بعض العوامل التى تحدد الفرصة أمام هذا النوع من الإعلان :

١ - ما تقدمه السلعة من خصائص ومزايا وهل تتقابل مع حاجات المستهلك ؟

٢ – السلعة فريدة فى مزاياها ومميزة عن بقية السلع .

٣ – للسلعة بعض المزايا غير الواضحة والتى لن يتمكن المستهلك من التعرف عليها وحده .

٤ – تم زيادة الطلب الأولى وحازت السلعة على قبول الناس بصفة عامة .

٥ – كميات السلعة المعروضة متوفرة أمام المستهلكين .

٦ – تتوفر الأرصدة لتغطية نفقات الحملة الإعلانية .

**أهداف الحملة الإعلانية :**

من الضرورى أن نبدأ أولا بتحديد أهداف الحملة الإعلانية . لذلك يجب أن نأخذ فى الاعتبار الآتى :

١ – يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة : وكما يقول خبراء الإعلان إن الهدف الغامض معناه لاأهداف على الإطلاق بمعنى آخر ضرورة تحديد الأهداف بوضوح مثل البدء فى الحملة الإعلانية حتى يمكن توقع النتائج منها .

٢ – يجب التركيز على الاتصال : يجب أن نؤكد أهداف الإعلان على أهمية الاتصال الذى تحقق الآتى : التعرف على العلامة التجارية ، تغيير سلوك واتجاهات المستهلكين ، تعريف المستهلكين بخصائص السلعة ومزاياها .

٣ – يجب أن يرتبط هدف الإعلان بهدف المبيعات والربح : يجب أن يرتبط الإعلان بأنشطة التسويق وبالأهداف القصيرة والبعيدة للتسويق . وإذا ركز الإعلان على خاصية معينة فى السلعة لا يهتم بها المستهلك فلن يكون للاعلان أى نتيجة .

والسبب فى التأكيد على وضوح الأهداف هو الآتى : تحديد أهداف الإعلان وقياس النتائج .

ويعتمد نجاح الإعلان أو فشله على مقدرة الإعلان على أن يحقق توصيل المعلومات المطلوبة إلى الأفراد المناسبين فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

**إعداد الرسالة الإعلانية :**

تعرف الرسالة بالآتى : ماذا نقول ؟ وكيف ؟ وأين ؟ وتكرار الإعلان . وتقول التجارب أن تخطيط الرسالة وإعدادها أهم بكثير مما ينفق عليها من أموال .

وتعتمد نظرية الإعلان على المفهوم الآتى أو على التسلسل الآتى : الانتباه ، الاهتمام ، الرغبة ، التصرف .

ويعتقد الكثير من المعلنين أن رسائلهم الإعلانية يجب أن تجذب انتباه واهتمام مستقبلى الإعلان إذا أردنا أن نصل إلى مرحلة التصرف والشراء . وقد يجهل المستهلكون وجود السلعة وتوفرها ، وقد لا يشعرون أن لديهم حاجة للشراء ودور الإعلان هو أن يغرى المستهلكين وأن يثير دوافع معينة للشراء .

ولكن كيف يمكن للإعلان أن يحصل على انتباه المستهلكين ثم اهتمامهم ؟ تقول بعض الدراسات إذا نجح الإعلان فى توصيل المعلومات عن خاصية معينة فى السلعة ، وإذا كان لهذه الإضافة التى تقدمها السلعة تأثير قوى بحيث تؤدى فعلا إلى الشراء فسوف ينتج عن الإعلان زيادة فى المبيعات . وهذا يفسر السبب فى اهتمام المعلنين بما تضيفه السلعة حيث أن لها تأثير قوى على هيكل الشراء .

**تقديم فكرة معينة :**

يجب أن تنطوى الرسالة على فكرة أو موضوع معين ، وهذه الفكرة يستنبطها المعلن من المستهلكين أنفسهم أو من الموزعين والوسطاء . فإذا اتضح أن فى سلعتنا خاصية معينة تميزها عن سلع المنافسين ( خاصة عندما تكون

السلعة جديدة ) يمكن العثور على فكرة معينة يؤكدها عليها الإعلان .

والأمثلة على ذلك ما تفعله شركات المياه الغازية مثل البيبسى كولا فقد اعتمدت هذه الشركة على عدد من الأفكار ترجمتها إلى شعارات معينة حاولت أن تنقلها — عن طريق الإعلان — إلى المستهلكين . ولقد غيرت هذه الشركة تلك الشعارات كلما غيرت من القطاع السوقى .

يجب أن تعد الفكرة الإعلانية المستهلك بشىء ملموس وبمزايا معينة . وطالما يجب على الإعلان أن يستحوذ على انتباه المستهلك واهتمامه فلابد وأن يتحدث الإعلان عن حاجة حقيقية يسعى لإشباعها .

ولا يقتصر الأمر عند اختيار الفكرة ولكن لا بد من اختيارها وتقييمها وهذا يتضمن تقييماً وثيقاً للرسالة الإعلانية فى كل أجزائها ومكوناتها ( الكلمات ، الصور ، الرموز ، الألوان ) وهى التى تجسم فكرة الإعلان .

**اختيار الوسيلة الإعلانية :**

يعتبر اختيار الوسيلة الإعلانية المعول الحقيقى لنجاح الإعلان . كثيراً مايضطر المعلن أن ينتقل من وسيلة إلى أخرى ، ولذلك ننصح أن يدرس الوسائل الإعلانية المتاحة قبل أن يقع اختياره على إحداها ، لكل وسيلة إعلانية خاصية معينة وإمكانيات معينة ، وعليها بعض المآخذ بحيث يجب أن يؤخذ هذا كله فى الحسبان عند اختيار الوسيلة الإعلانية .

ينطوى اختيار الوسيلة على تفهم الإمكانيات والطاقة المالية المتاحة عند المعلن ودراسة تكاليف الإعلان فى كل وسيلة على حدة ويمكن المقارنة بين الوسائل المختلفة عن طريق الجدول الآتى ( ١٢ - ٢ ) .

| الوسيلة | الخاصية | المزايا | العيوب |
|---|---|---|---|
| ١ - الصحف | السرعة ــ التأكيد على الحقائق ــ يتغير الإعلان مع مرور الوقت | المرونة فى اختيار الصحيفة ــ التغطية الواسعة لجمهور القراء | تنتهى حياة الصحيفة اليومية بسرعة ــ وقت القراءة سريع واحتمال الانتباه قليل . |
| ٢ - المجلات | الحيوية ، حياة المجلة أطول ، إستطلاع إخبارى ــ الفن . | تصل إلى قطاع معين من المستهلكين | تكاليف الإعلان مرتفعة |
| ٣ - التلفزيون | التسلية | الانتشار الواسع للاعلان ــ المرونة | تكلفة مرتفعة ــ وقت الإعلان قصير |
| ٤ - الراديو | التسلية | سرعة الحركة ــ المرونة التخصص | منافسة شديدة ــ وقت الإعلان قصير |

**جدول ( ١٢ - ٢ )**

يجب تحديد جماعة المستهلكين الذين نرغب فى الإعلان إليهم قبل اختيار الوسيلة الإعلانية وبناء عليه يتم اختيار الوسيلة وفقاً للعوامل الآتية :

**١ - حاجة الاتصال** : إذا احتجنا إلى التوضيح المرئى عن خاصية السلعة ، يجب اختيار التلفزيون وإذا احتجنا إلى الموسيقى التصويرية فيمكن أن نفضل الراديو . وإذا احتجنا إلى النقاش المستفيض عن نقاط معينة فقد تكون الوسيلة المقروءة هى الأحسن .

**٢ - التأكيد على العميل المحتمل** : يجب أن يتعرف المعلن على المستهلك المحتمل ، فمثلا الإعلان خلال المسلسلات اليومية تضمن أن يصل الإعلان إلى

الشباب المتحمس لمثل هذه المسلسلات بينما يفضل الرجال والشيوخ البرامج التعليمية .

**٣ – تحليل المبيعات حسب المناطق** : هل الحملة الإعلانية ستكون أهلية أو محلية وعلى أساس مبيعاتنا فى المناطق المختلفة تختار الوسيلة . وقد تكون قوة إرسال محطة التلفزيون عقبة فى توصيل الإعلان لمسافات طويلة . وإذا قصرنا الإعلان على منطقة معينة وسوق معين فقد تكون الصحف المحلية أنسب .

**٤ – التوازن بين الكفاءة والفاعلية** : تختلف وسائل الإعلان من حيث الكفاءة والفاعلية كما تقاس دائماً بالتكلفة على أساس كل ١٠٠٠ من مشاهدى الإعلان . كما تختلف الوسائل من حيث فاعليتها فى توصيل الرسالة . ويجب أن يضمن الاختيار بين الوسائل التوازن بين الكفاءة وبين الفاعلية .

**٥ – المنافسة** : لا نستطيع أن نهمل مايقدم عليه المنافسون حيث لايعقل أن نترك الأسواق مرتعاً للمنافسين .

**٦ – الميزانية** : غالباً تصل مخصصات الإعلان فى الميزانية كما يطلبها رجال الإعلان ولذلك لابد من وضع أولويات معينة لتوزيع أرصدة الإعلان على الوسيلة المناسبة .

### جدولة الإعلانات :

يضع المعلنون جدولا لإعلاناتهم لضمان وصولها إلى الجمهور فى الوقت المناسب . هل تتبع المنشأة طريقة الإعلان المستمرة أم تقصر إعلاناتها على فصول معينة ولماذا ؟ كيف يمكن للمنشأة أن تفيد من وقت ومساحة الإعلان أقصى استفادة ممكنة ؟ هل تختار المنشأة وقتاً من ٣٠ ثانية فى التلفزيون على أساس تكرار الإعلان خمس مرات يومياً لمدة أسبوعين أو تعلن مرة واحدة يومياً لمدة شهر على التوالى ؟ هذه الأسئلة يمكن أن نجد إجابة لها فى جدولة

**قياس نتائج الإعلان :**

يهتم المعلنون بتعرف على ما يحققوه من الإنفاق على الإعلان ، لذلك يجرون اختباراً أولياً على الإعلان المقترح ثم يقيسون النتائج بعمل اختبار نهائى . فى الماضى كان الاختبار الأولى تجربة وكالات الإعلان ولكن تدريجياً ابتدأ المعلنون يأخذون دوراً إيجابيا فى القيام بتلك الاختبارات .

يمكن اجراء الاختبار الأولى قبل الانتهاء من تصميم الإعلان أو قبل أن يكون الإعلان معداً للنشر .

ويتضمن الاختبار الأولى الإجابة على الأسئلة الآتية :

١ - هل يشعر المستهلكون أن الإعلان يوصل إليهم شيئاً مرغوباً ؟

٢ - هل للإعلان جاذبية خاصة وهل أمكن للمستهلكين اكتشاف خصائص السلعة المميزة عن السلع المنافسة ؟

٣ - هل يصدق المستهلكون الإعلان[1]

وهناك أسباب تؤدى إلى ضرورة قياس نتائج الإعلان وهى :

١ - لكى نتقدم فى إعلاناتنا ونحسن من فاعليتها .

٢ - لكى نثبت للإدارة أن زيادة مخصصات الإعلان قد حققت الكثير من النتائج الطيبة .

٣ - لكى نقرر مستوى الإنفاق على الإعلان فى المستقبل .

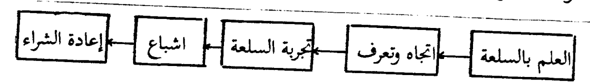
ومن الحقائق التى تبعث على الدهشة أن المنشآت تنفق أموالا طائلة على إعلاناتها دون التعرف الواضح على النتائج التى تتأتى مع الإعلان ومن جراء هذا

(1) Kotler, " Marketing Management ". 3d. ed., 1976. P. 358 .

الإنفاق . ولكن هل هناك مقياس معين لتقييم نتائج الإعلان ؟ ليس هناك طريقة ثابتة يمكن استخدامها لهذا القياس وحتى لو أمكن الوصول إلى نسبة بين ما ينفق على الاعلان وبين المبيعات إلا أن قيمة هذه النسبة مشكوك فيها طالما أن العلاقة بين الإعلان والمبيعات ليست واضحة تماماً ولذلك يركز المعلنون على أثر إعلاناتهم على سلوك المستهلكين وتصرفاتهم .

**الاتصالات ونتائج المبيعات :**

الهدف الرئيسى لأغلب الإعلانات هو أن تستحوذ على انتباه المستهلك المحتمل وتنمية قدراته للتعرف عل سلعة معينة وعلامة معينة . والشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ - ٢٥ ) يوضح نموذجاً عن كيف أن الحملة الإعلانية تؤدى إلى الشراء ثم إلى إعادة الشراء . فالتعرف على خصائص السلعة يسبب اتجاها إيجابيا نحو السلعة أو يؤدى على الأقل إلى حب الاستطلاع وإلى تجربة السلعة فإذا كانت النتيجة مشجعة تحقق الإشباع المطلوب فسوف يرتبط المستهلك بالسلعة وبالعلامة وبالتالى سوف يكرر الشراء مرة ومرات .




( شكل ١٢ - ٢٥ )

المصدر : Francisco M. Nicosia " Advertising management and society a business point of view " . McGraw-Hill 1974. P. 98 .

مازال هناك الكثير من المشاكل التى لم نجد لها حلا فى تحديد كيف نختبر أثر الاتصال الذى يحققه الإعلان وبين هذه المشاكل :

**١ - انتشار الإعلان :** هل يجب اختبار الإعلان تحت الظروف الواقعية ( عندما يظهر الإعلان على شاشة التلفزيون ) أو فى ظروف تحكمية وخاضعة للرقابة الدقيقة .

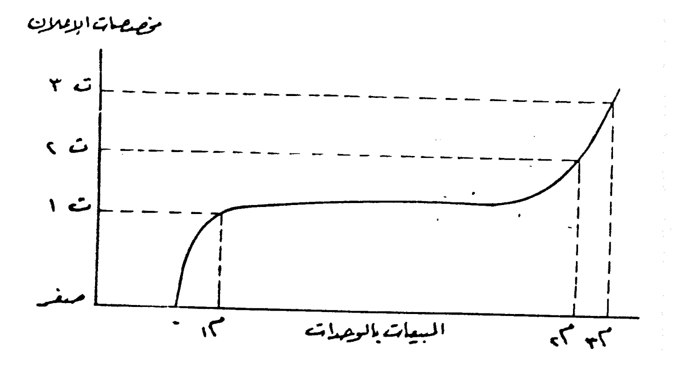
٢ – **التنفيذ** : هل من المفيد أن نجرى اختباراً على إعلان انتهى تصميمه وتخطيطه بعد أن نكون قد أنفقنا الكثير من المال والوقت عليه ؟ وهل هذا النوع من الاختبار عند التنفيذ يعطينا نتائج واحصاءات مفيدة ودقيقة ؟

٣ – **نوعية وكمية المعلومات** : لأغراض القياس يمكن استخدام الإحصاءات ( ٤٠٪ من قراء الجريدة أو الإعلان ) ولكن نوعية الاحصاءات التى تأتى من المقابلات المتعمقة تعطى معلومات يصعب أن نصل إليها من جراء الأسئلة السريعة .

هناك أشكال كثيرة من اختبارات الإعلان يمكن استخدامها : يمكن دعوة عدد من الأفراد داخل استديوهات التلفزيون لكى يروا برنامجاً تلفزيونيا ومعه بعض الإعلانات . ثم يسأل المشاهدون عن رأيهم فى تلك الإعلانات . ويتم اختبار الإعلانات المطبوعة بعرضها على عينة من القراء . يرسل هذا النموذج إلى مجموعة من القراء هم موضوع الدراسة ويمكن أن نعرض عليها نماذج أخرى للمقارنة ثم نأخذ رأيهم عنها . ويطلب من القراء اختبار تلك النماذج والتعليق على كل إعلان مقدم إليهم .

وحسب ما أشرنا إليه من قبل يصعب أن نتعرف على أثر الإعلان على المبيعات ، ولكن نستطيع أن نصل إلى أثر الاتصال . والإعلان لايعمل فى فراغ . فمثلا إذا قام منتج « أ » بالإعلان عن سلعته بحملة مدروسة ، ثم قام منافسه بتخفيض أسعار منتجاته ، كيف تفيد دراسة المبيعات عند المنتج « أ » . فإذا حصل المنافس على ٥٪ من نصيب المنتج « أ » فى السوق فهل هذا يعنى أن أن الأعلان لم يكن ناجحاً أو أن الطريقة التى أتبعها المنافس « ب » ( السعر ) كانت هى المتغير الرئيسى ؟ كيف يستطيع المنتج « أ » أن يصل إلى الحقيقة ؟

والشكل الآتى يمكن أن يساعدنا فى تحديد العلاقة بين الإعلان والمبيعات شكل رقم ( ١٢ - ٢٦ )




**( شكل ١٢ — ٢٦ )**

المصدر : Kerman and McNeal, "The closet thing to measuring Advertising : effectiveness" Business Horizons 1964, Winter P. 77

يتضح من الشكل السابق أنه فى ظل أقل إنفاق على الإعلان ت ١ نجد أن الزيادة فى المبيعات لا تتوازن مع الزيادة فى الاعلان . وفى الحد الأوسط بين ت ١ ، ت ٢ نجد أن المبيعات تتجاوب بشكل واضح مع الإعلان . وقد ينشأ عن زيادة ١٠٪ فى مخصصات الاعلان زيادة كبيرة فى المبيعات .

وزيادة الانفاق على الاعلان بعد ت ٢ لن يحدث التناسب المعقول فى المبيعات . إذن المهم أمام الادارة ان تحسب الانفاق الأمثل على الاعلان تستطيع الشركة أن تضع خطة الإنفاق فى أعلى مستويات عند ت ٣ وذلك لكى تستوثق أنها ستصل فى أقل تقدير الى المستوى المطلوب وهو ت ٢ .

هناك مدخلان لقياس أثر الاعلان على المبيعات : الأول تاريخى ويستخدم الباحث الأدوات الاحصائية للربط بين المبيعات السابقة ومخصصات الاعلان عن تلك الفترات . وهناك المدخل التجريبى الذى ينص على عمل اختبار ميدانى يتضمن الطريقة الآتية : تنفق الشركة ٥٠٪ زيادة على الاعلان فى

منطقة معينة ، و ٥٠٪ أقل فى منطقة ثانية وتبقى نفقة الاعلان ثابتة فى منطقة ثالثة . ثم فى النهاية يحسب أثر التغيير فى مخصصات الاعلان على أرقام المبيعات فى كل منطقة من هذه المناطق .

**مستقبل الاعـلان :**

ليس من السهل الكلام عن مستقبل الإعلان . ولكن نستطيع أن نضع بعض الخطوط العريضة عن الاتجاهات المستقبلية للاعلان :

١ – حجم الإعلان : سوف تستمر الزيادة فى الإنفاق على الإعلان بمعدلات تتراوح بين ٧ – ٨٪ حتى عام ١٩٨٥ .

٢ – القيود الاجتماعية : هناك الكثير من النقاش حول : هل يستطيع المجتمع أن يتحمل مطالب المستهلكين فى المستقبل خاصة عندما يدعمها الإعلان ؟ وإذا لم يكن من الممكن أن يتحمل المجتمع تلبية جميع هذه الحاجات والرغبات خاصة فى ظروف تتسم بالندرة ، فلن يكون هناك مايبرر الإعلان الذى ينشط الحاجات والرغبات .

٣ – توقعات المستهلكين : سوف يزداد تشكك المستهلك فى إعلانات المستقبل ، سيطلب المستهلك المعلومات الدقيقة والمفيدة وسوف يحارب الإعلانات المضللة .

٤ – الاتجاه إلى الإعلانات التعليمية : سوف تتجه المنشآت المعلنة إلى الجانب التعليمي والذى يفيد منه المستهلك خاصة إذا تحقق الاستخدام الأمثل للسلع المعلن عنها .

٥ – وكالات الإعلان : تختلف التوقعات حول مستقبل وكالات الإعلان ، يرى البعض أنه ستزيد قوة الوكالات فى السنوات القادمة ، بينما يرى

البعض الآخر العكس واتجاه المعلنين نحو الاعتماد على أنفسهم أى الإعلان مباشرة دون الحاجة إلى وكالة الإعلان .[1]

(1) Seymour Banks "Trends affecting the implementation of Advertising and promotion " Journal of marketing, January 1973, P. 28

## إدارة القـوى البيعية

ينظر إلى جهود البيع الشخصية على أنها عنصر فعال فى المزيج الترويجى . إلا أن هذا العنصر مرتفع التكلفة ويحتاج إلى جهود تنظيمية معينة وبالتالى تواجه إدارة القوى البيعية الكثير من التحديات .

يعتمد البيع الشخصى على المقابلة والمواجهة والإقناع والتى تضمن أن يتصرف الطرف الآخر بطريقة إيجابية نحو الشراء . والشكل الآتى ( ١٢ – ٢٧ ) يوضح دور البيع الشخصى داخل المزيج الترويجى :

**الدور الجديد لرجال البيع :**

ظهر دور جديد لرجال البيع بعد ما حدث من تغيرات مهمة فى نظم واجراءات الشراء . يعمل عمال البيع كحلقة بين نظام البيع ونظام الشراء وليس مجرد أن ينهى صفقة أو معاملة معينة . لذلك لزم أن نوفر أفراداً متعلمين ومدربين تدريباً مهنياً .

يقوم عمال البيع بتشخيص حاجات المستهلكين ومشاكلهم ويقدمون آرائهم ونصائحهم لمن يطلب الرأى والنصح خاصة عندما تقدم بعض المنتجات الجديدة أو عندما تستبدل آلات قديمة بأخرى حديثة فيوضحون للمشترين مدى الوفورات التى يمكن تحقيقها من جراء هذا الشراء .

وطالما يواجه عمال البيع الكثير من التقلبات الاقتصادية التى ينتج عنها ندرة فى بعض السلع فلابد أن تتوفر لهم القدرة والخبرة للتعامل فى أنواع أخرى

تكون متوفرة فى السوق .

**دور مدير المبيعات :**

ماذا يفعل مدير المبيعات فى ظل المفهوم الجديد وهو مفهوم العلاقة بين البائع والمشترى ؟

تختلف الإجابة على هذا السؤال من شركة إلى أخرى ، فقد يقتصر دوره فى بعض الشركات على التنبؤ بالمبيعات ، إعداد الميزانيات التقديرية والإشراف على عمال البيع .

هناك وظائف أساسية يشارك فيها أغلب مديرى البيع وهى[1] :

١ – تحديد أهداف جهود عمال البيع .

٢ – تحقيق تلك الأهداف عن طريق تنظيم المبيعات .

٣ – تقييم الأهداف والنتائج ومراجعتها .

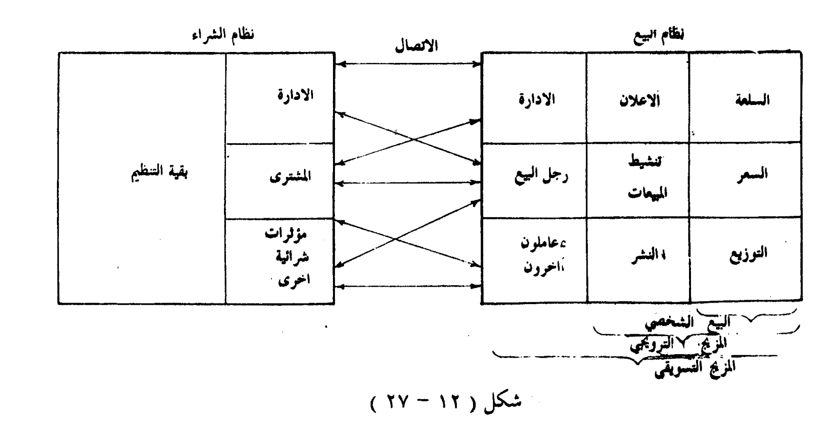
ونتيجة لضغط العمل على مدير المبيعات ومسئوليته عن زيادة الكفاءة البيعية يؤكد مدير المبيعات على ميدانين :

١ – وضع استراتيجية بيعية مع ضمان تنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة . والمدير يقوم بالتخطيط ويشرف ويراقب التنفيذ .

٢ – مسئول على تحقيق الأرباح وبالتالى فعليه أن يقوم بتحليل الأرقام التى تحت يده والتى تكشف عن : كفاءة رجال البيع ، أنواع السلع ذات الربحية المرتفعة ، ومدير المبيعات الناجح هو الذى يستطيع أن يجمع المعلومات ثم يفيد منها .

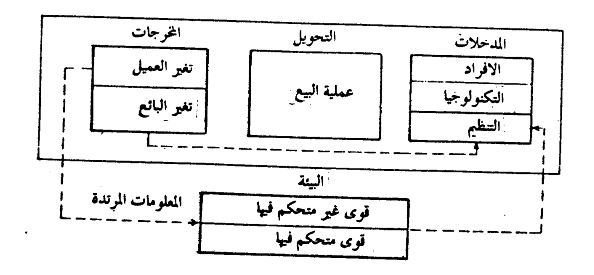
---

(1) Thomas R. Wotruba "Sales management : Planing, accomplishment, and evaluation" Halt, Rinhart and winston 1971. P. 9.


نظام الشراء
الاتصال
نظام البيع
بقية التنظيم
الادارة
المشترى
مؤثرات
شرائية
اخرى
الادارة
رجل البيع
عاملون
آخرون
الاعلان
تنشيط
المبيعات
النشر
السلعة
السعر
التوزيع
البيع الشخصي
المزيج الترويجي
المزيج التسويقي

شكل ( ١٢ - ٢٧ )

الشكل الآتى يوضح نموذجاً لنظام المبيعات ( شكل ١٢ - ١٨ )




( شكل ١٢ - ٢٨ )

المصدر Thomas S. Robertson and Richard B. Chase, "The sales Process : an open systems approach" M.S.U. Business Topics ( automn 1978 )

**نظام البيع الشخصى :**

وتتلخص مهمة رجل البيع فى أن يختار المزيج المطلوب والصحيح للمدخلات من الأفراد ، التكنولوجيا ، التنظيم لكى تتم صفقات البيع . أما عن المدخلات من الأفراد فهى تشير إلى مجموعة من العوامل المتصلة بعملية البيع مثل : نماذج الطلبات ، المعارض ، الإعلان ، تنظيم إدارة البيع . أما مدخلات التنظيم فهى تشير إلى الأهداف والسياسات والاجراءات التى تتضمن نظام المكافآت وتقسيم العمل . أما عن المعلومات المرتدة فهى تلك المعلومات التى ترد إلى مدير المبيعات والتى يمكن استخدامها لتعديل أى من المدخلات أو البحث عن مدخلات جديدة من البيئة التسويقية .

من الواضح أن أهم عنصر فى النظام البيعى هو رجل البيع نفسه ويقوم بالآتى :

١ – تحليل السوق والتعرف على حاجات المستهلكين ،ويجب أن يكون على علم بما يحدث فى الصناعة ، دور المنافسة ، التغير فى الهيكل التسويقى

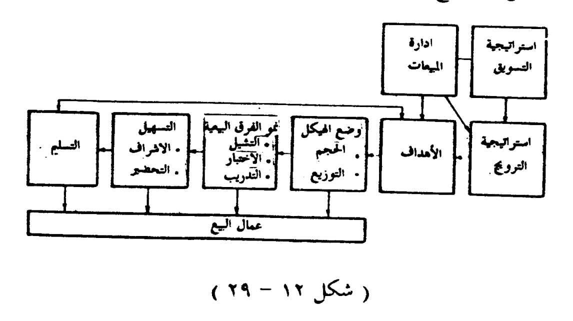
٢ – لابد أن يكون على علم بكل جوانب السلعة موضوع التعامل وإذا لم يوفرها صاحب السلعة فيجب أن يبحث عنها بنفسه .

٣ – لابد أن يكون على علم بشروط البيع : الأسعار ، الائتمان ، الدفع والتسليم .

٤ – لابد أن يكون على علم بموقف الشركة التى يمثلها من حيث التنظيم ، الإدارة ، الشهرة .

## إدارة القوى البيعية :

يعتبر التنسيق — كوظيفة إدارية — قلب العملية الإدارية لأنه يعنى التنسيق بين جهود الأفراد داخل التنظيم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف . ويمكن توضيح مجموعة الأنشطة البيعية الداخلة فى إدارة القوى البيعية فى الشكل الآتى ( شكل رقم ١٢ – ٢٩ ) والذى يمكن أن يستخدم كأساس فى شرح إدارة القوى البيعية .




( شكل ١٢ – ٢٩ )

المصدر Thomas R. Wotruba, "Sales management". Hall, Rinehart and Winston 1971. P. 12

يعتبر العمل الإدارى عملا صعباً ، فقد يقع مدير المبيعات فى بعض الأخطاء فى مجالات : التعيين ، التدريب ، يتجاهل أهمية الدوافع ، عدم الاتصال ، الفشل فى العمل القيادى . وقد يعاب على مدير المبيعات أنه غير علمى فى اتخاذ القرارات حريص على الوصول إلى حجم معين للمبيعات ولا يهمه الربح النهائى ، يهمل التخطيط عن المدى البعيد ويهتم بكل ما هو قريب .

ويرد مدير المبيعات على مثل تلك الانتقادات ويقول إن عمله هو مع الأفراد سواء أكانوا عمال بيع أو عملاء ولا يتعامل مع آلات أو مع عناصر مادية . وبالتالى هناك الكثير من المتغيرات التى تحكم هذا العمل ومن الصعب جداً التنبؤ بها .

## أولا — أهداف عمال البيع :

قبل أن نحدد أهداف عمال البيع يجب أن نضع العوامل الآتيةموضع الاعتبار :

ما هى استراتيجية البيع التى يجب استخدامها مع عميل بالذات ؟ مع سلعة معينة ؟ هل نركز الاهتمام على التكاليف أو نركز على الأداء ؟ ما النتائج التى يجب أن يحققها مدير المبيعات لذلك لابد من تعريف وظيفة البيع تعريفاً دقيقاً حتى يكون أمام عمال البيع الخطوط العريضة لاتباعها فى أى وقت .

والشكل الآتى يوضح هيراركية أهداف البيع ( شكل ١٢ - ٣٠ ) :




( شكل ١٢ - ٣٠ )

الخطوة الأولى هى تحديد إمكانيات المبيعات وهى قياس لأقصى إيرادات مبيعات أو عدد وحدات البيع فى وقت من الأوقات ، بمعنى هو الحد الأقصى للمبيعات . يمكن أن يعطينا التنبؤ بالمبيعات المستوى المتوقع للمبيعات وعالباً يكون هذا الرقم أقل من إمكانيات المبيعات . وبعد التنبؤ بالمبيعات يمكن تحديد إيرادات المبيعات المتوقع وعمل ميزانية تقديرية للمبيعات . الميزانية هى خطة المبيعات التى تتضمن كافة النفقات البيعية اللازمة لبلوغ أرقام المبيعات الواردة فى الميزانية . يجب أن تقل النفقات عن الإيرادات حتى ينتج أرباح من النشاط .

والخطوة التالية هى تحديد أهداف لكل جزء من السوق أو لكل منطقة من مناطق البيع .

ثم نأتى إلى الخطوة الأخيرة وهى وضع حصص مبيعات والتى على أساسها نراجع ونراقب المبيعات الفعلية .

**ثانياً ــ هيكل عمال البيع :**

عند تخطيط هيكل عمال البيع ، يجب أن تأخذ إدارة المبيعات الكثير من العوامل فى الحسبان والتى منها :

حجم الشركة ، نوع السلعة المنتجة ، خطوط المنتجات ، نوعية عمال البيع . لايمكن تصور تنظيم لقوى البيع يصلح للتطبيق فى كافة الشركات وعلى كافة عمال البيع . ينص التنظيم فى بعض الشركات على أن جميع رجال البيع مسئولون عن بيع كل منتجات الشركة ، وفى شركات أخرى تتبع طريقة التخصص أى تخصص مجموعة من رجال البيع لبيع أنواع معينة من المنتجات .

( ا ) **الحجم** : ما الحجم المناسب لرجال البيع ؟ لقد قدم أحد الدارسين[1]

(1) Walter J. Talley "How to design sales territories" Journal of marketing. January 1961. P. 7-13

نظاماً لتقدير حجم قوى البيع ، وهذا النظام مبنى على الطريقة الآتية :

نفترض أن الإدارة ستقوم بتحديد حجم عمال البيع على أساس عدد مرات اتصال عمال البيع بالعملاء حسب أحجامهم المختلفة . مثلا تفترض الإدارة أن هناك ١٠٠٠ عميل من الحجم « أ » ، ٢٠٠٠ عميل من الحجم « ب » داخل المدينة الواحدة أو السوق الواحد . والعميل « أ » يتطلب ٣٦ اتصالا فى السنة والعميل « ب » يتطلب ١٢ اتصالا فى السنة . تحتاج هذه الشركة إلى قوى بيعية تتمكن من إجراء ٦٠,٠٠٠ اتصالا فى السنة . فإذا فرض أن رجل البيع الواحد يستطيع أن يقوم فى المتوسط ب ١٠٠٠ اتصال فى السنة . تكون الشركة فى حاجة إلى ٦٠ من عمال البيع .

وقد يخطى بعض مديرى المبيعات فى احتساب عدد عمال البيع المطلوبين حينما يربطون إيرادات المبيعات بعدد عمال البيع بمعنى آخر يطلبون أعداداً إضافية كلما زاد إيرادات المبيعات ويستغنون عن بعضهم عندما يقل إيراد المبيعات . إلا أن رجال البيع أنفسهم هم الذين يحققون المبيعات الإضافية وإضافة عدد جديد من عمال البيع هو نوع من استثمار رأس مال الشركة . لذلك يجب على مدير المبيعات أن يقارن بين معدل العائد المتوقع بعد تشغيل هذا العدد الجديد مع العائد المتوقع من استثمارات أخرى مثلما يقرر التعيين أو الاستغناء .

**(ب) التنظيم** : يؤثر تنظيم القوى البيعية فى فاعليتهم وكفاءتهم . وهناك طرق عدة لتنظيم القوى البيعية يمكن تلخيصها فى الآتى :

**١ – حسب المناطق** : ويعنى هذا النوع من التنظيم أن كل فرد من رجال البيع يمثل الشركة فى كل منتجاتها فى منطقة بيع معينة ، ويحدد هذا التنظيم اختصاصات ومسئوليات رجال البيع بطريقة دقيقة .

والفشل فى تحقيق مبيعات فى منطقة معينة سيقع على عاتق عمال البيع المكلفين بالعمل فى هذه المنطقة . ويسمح هذا النوع من التنظيم بإيجاد علاقات قوية بين البائعين وبين العملاء فى تلك المنطقة كما يخفض كثيراً من نفقة الانتقال .

٢ - **على أساس السلعة** : ترى الكثير من الشركات أن تنظيم عمال البيع على أساس أنواع السلع له الكثير من المزايا خاصة عندما تكون السلع من النوع المعقد أو غير المرتبط ببعضه ولن تتعدد المنتجات لكى نتبع هذه الطريقة من التنظيم . وإذا كان العملاء يطلبون أنواعاً متنوعة من السلع دفعة واحدة فسيكون هذا التنظيم عقيماً وخالياً من المزايا .

٣ - **على أساس العملاء** : ويتمتع هذا النوع من التنظيم بالكثير من المزايا حيث سنوفر عمال بيع يعلمون الكثير من العملاء وطلباتهم . ويمكن ايجاد أكثر من أساس للتقسيم على حسب العملاء : الحجم ، طبيعة العمل ، طريقة التوزيع . ولكن العيب أو المشكلة هو عدم تحديد مسئولية تغطية أى منطقة من مناطق البيع .

٤ - **على أساس أهمية العملاء** : وهذا يعنى تقسيم رجال البيع على أساس أهمية التعامل مع كل عميل على حدة . ويمكن النظر إلى حجم الطلبات كأساس لهذا التمييز .

٥ - **أسس أخرى** : يمكن أن تعتمد الشركات على أسس أخرى لتنظيم القوى البيعية ، فمثلا الشركات التى تتعامل فى التجهيزات الرأسمالية يمكن أن تقسم عمال بيعها حسب الوظائف مثل : الصيانة ، حماية الأجهزة والالآت ، التركيب وهكذا .

**اختيار عمال البيع :**

يتوقف نجاح المشروع على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة

من الأفراد الذين يؤثرون تأثيراً مباشراً على مدى النجاح الذى يحققه .
والأفراد الذين يختارهم المشروع لشغل المراكز البيعية يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة مثل الخبرة والمهارة والقدرة الجسمانية والصحية والنضوج العقلى والرغبة فى النجاح والطموح فى بلوغ درجات عليا من النجاح . وهذه هى بعض الصفات التى يجب أن تتوفر فى رجال البيع الجدد وقد تزيد هذه الصفات بالنسبة لبعض المهام التى تطلب خبرات متخصصة ودرجة عالية من الكفاية .
إن تحديد المسئوليات التى يجب توافرها فى رجال البيع تحدد برامج التدريب والاشراف وتضع الحدود التى يمكن أن يعمل فيها التدريب والإشراف .

إن النتيجة الحتمية للاختيار السليم لرجال البيع والاجراءات السليمة وكذلك النجاح فى تنفيذ عملية الاختيار هى الزيادة فى الكفاية الإنتاجية لأعمال المبيعات وتحسين مستوى أداء الأعمال والنجاح فى التغطية الشاملة للأسواق والعلاقات السليمة مع المستهلكين وتخفيض نفقات البيع .

وعلاوة على ما تقدم فإن الاختيار السليم يضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وبالتالى تحقيق التوازن وتخفيض النفقات التى يسببها ارتفاع معدل دوران رجال البيع ، وبالإضافة إلى كل ما تقدم تخفيض نفقات التدريب إما لأن الرجال المعينين أقدر على استيعاب التدريب أو لأنهم لايحتاجون إلى التدريب ذاته .

أما عن نتائج الاختيار الردىء لرجال البيع والسياسات الخاطئة التى يتبعها المشروع فى هذا الصدد سوف ينتج عنها ارتفاع فى نفقات البيع وذلك لارتفاع نفقات البيع التى يطلبها العمال غير المهرة بالرغم من صغر المبيعات التى يحققونها أو صغر المنطقة التى يعملون فيها ثم ارتفاع نفقات الإنتاج والتوزيع الضعيف .

وطالما لايستمر هؤلاء الأفراد فى الشركة مدة طويلة يرتفع معدل دورانهم

وترتفع بالتالى نفقات اختيارهم وتدريبهم وترتفع كذلك نفقات الإدارة طالما أن هذا الصنف من الرجال يحتاج إلى درجات أكبر من الإشراف والرقابة وفى جملة واحدة نستطيع القول إن رجل البيع الفاشل سوف يؤثر فى أرباح الشركة ولكن بطريقة عكسية

وثمة نتائج أخرى لا يمكن تقييمها وهى سوء العلاقات مع المستهلكين بسبب ارتفاع معدل دوران عمال البيع التى تمنع المشروع من تنمية العلاقات مع المستهلكين وخاصة عندما يزيد عدد رجال البيع الذين يتصلون بالمستهلكين على فترات متقاربة وعلاوة على ذلك فإن الاختيار السيء لرجال البيع سوف يؤثر على الإدارات الأخرى للمشروع وذلك لارتفاع النفقة فى كل من إدارة التمويل والحسابات والإعلان والإنتاج .

**تخطيط برنامج اختيار رجال البيع :**

تعتبر عمليلة اختيار رجال البيع عملية مستمرة تتطلب التخطيط المقدم الكامل لها . وبسبب أن الرجال الجدد دائما يحتاجون إلى تعليمات قبل أن يزاولوا أعمالهم لذلك يجب إعداد برنامج تدريبى لهم وهناك عدد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تحديد احتياجات التعيين والتى يمكن تلخيصها فى الآتى :

( ا ) **تحديد المراكز الشاغرة سنوياً** : بعد تحليل السجلات التى توضح معدل دوران رجال البيع تتمكن بعض المشروعات من تحديد عدد الأفراد الجدد الذين يمكن تعيينهم خلال السنة القادمة وتعتبر هذه الطريقة سليمة بالنسبة للشركات التى تحتفظ بعدد كبير من عمال البيع وتتمكن بهذه الطريقة من الاحتفاظ بنسبة مستقرة من دوران عمال البيع

(ب) **تقديرات المدى البعيد** : التنبؤ البعيد المدى عن مبيعات ثم تخصص

التى ترسم لأغراض التوسع يمكن أخذها فى الاعتبار عند تحديد احتياجات المشروع من القوى الآدمية سواء بالنسبة للفترات الجارية أو للفترات المستقبلة .

(ج) **تحديد أقل الاحتياجات** : بعض الشركات تحدد أهدافاً معينة للتعيين والاختيار تقوم على أدنى حد من رجال البيع الجدد خلال الفترة المالية . والحد الأدنى يمكن الوصول إليه عن طريق الجمع بين التقديرات السنوية والتقديرات فى المدى البعيد .

(د) **تحديد المراكز** : وهذا يتضمن تحديد المراكز الشاغرة نتيجة الخروج من الخدمة أو بسبب الترقية وبعض التغيرات المحتمل حدوثها فى المراكز البيعية ، وتعتبر هذه الطريقة ضمن الطرق الخاصة بتحديد الاحتياجات السنوية ولكنها ما زالت ناجحة بالنسبة للمشروعات التى بها قوى بيعية صغيرة .

**تدريب رجال البيع :**

حتى وقت قريب لم يخصص مديرو المبيعات جزءاً من وقتهم أو قدراً من اهتمامهم لموضوع تدريب رجال البيع . لقد اعتمد الجيل الأول من مديرى المبيعات على أفكار بالية لم يعد لها الآن أى مكان إذ وضعوا رجال البيع الجدد فى مراكز جديدة دون تعليم أو إرشادات كافية فى الوقت الذى ينتظرون منهم الكثير من النتائج معتمدين على الرأى الذى يقول إن عليهم أن يتعملوا الكثير فى مدرسة التجارب والتى يكتسبونها من حياتهم العملية . وإلى حد كبير اعتمد الجيل الأول من مديرى المبيعات على الفكرة التى تقول إن رجال البيع يولدون ويخلقون وأن التجربة وحدها كفيلة بصقل مواهبهم . وحتى الوقت الحالى لا نجد إلا طائفة قليلة من المشروعات هى التى تعد البرامج الفعالة لتدريب رجال البيع ، وبالرغم من ذلك لم تقم الكثير من التعليمات والتدريبات على أساس سليم من التخطيط والتنظيم ولم تتعد عدداً صغيراً من الزيارات إلى المصانع أو

الاستفادة من أحاديث الرؤساء أو من مديرى المبيعات أو بعض التوجيهات عن طريق كتابة طلبات البضاعة .

إن الهدف النهائى للانتاج والتسويق هو تحقيق أكبر رقم للمبيعات كما أن الهدف الأول لتدريب رجال البيع هو التأكد من قدرتهم على تصريف تلك المنتجات . إن برامج التدريب السليم سوف تساعد مديرى المبيعات على تحمل المسئوليات التى يختصون بها وهى تخفيض نفقات التسويق فعندما يؤدى رجال البيع العمل المعهود به إليهم بطريقة فعالة وعندما نقضى على الإسراف فى كافة أشكاله فسوف نصل بنفقات التسويق إلى أدنى حد ممكن .

وبعد بلوغ هذه الدرجات من النجاح نجد أن تخفيض النفقات سوف يستفيد منه المستهلكون فائدة عظيمة وتحصل الشركة على أرباح كبيرة وبالإضافة إلى ما تقدم — من وجهة نظر الإدارة العليا — يتحدد مركز الشركة بالنسبة للصناعة عامة حسب أداء الأفراد الذين يعهد إليهم بالعمل . إن البرنامج المنظم بطريقة ناجحة سوف يساعد الشركة على الوصول إلى نصيبها من سوق السلعة .

**تخطيط برنامج التدريب :**

إن الخطوة الأولى لتخطيط برنامج تدريب عمال البيع هى تحديد مايجب أن يتضمنه البرنامج فبالرغم من أن الهدف الأول هو التأكد من إمكان تصريف المنتجات هناك أهداف أخرى ربما يكون من أهمها الوصول إلى الحد الأقصى للمبيعات فى ظل النفقات الدنيا . وعامل البيع المدرب يستطيع أن يحقق كمية أكبر من المبيعات فى وقت أقل من العامل الآخر غير المدرب . وثمة هدف آخر من برنامج التدريب هو تخفيض معدل دوران رجال البيع فالتجربة قد أثبتت أن المعدل السنوى لدورات عمال البيع الجدد يكون أعلى من العمال المدربين فى الشركة . ويلاحظ أن العامل غير المدرب الذى يعجز عن القيام بوظائفه بطريقة مرضية سوف لايوافق على البقاء فى عمله ويترك الشركة فى أقرب وقت

ممكن . وطبيعى سوف ينشأ من انخفاض معدل الدوران انخفاض فى نفقات التعيين ونفقات التدريب وزيادة الكفايات البيعية . ومن الأهداف الأخرى لتدريب عمال البيع تحقيق علاقات عامة طيبة بين الشركة والجمهور الخارجى . ورجل البيع أثناء اتصاله الشخصى مع الجمهور يلعب دوراً هاماً فى تكوين شهرة وسمعة الشركة . ورجل البيع المدرب الكفء هو الذى يستطيع أن يترك أثراً طيبا فى نفس العملاء ويقدر على المحافظة على العلاقات الطيبة مع العملاء القدامى والمستهلكين .

وبقصد تحديد الأهداف الواجب أن يحققها برنامج التدريب لابد من التعرف على الأهداف العامة لإدارة المبيعات ( زيادة حجم المبيعات ــ زيادة الأرباح ــ استمرار تقدم ونجاح المشروع ) وكذلك لابد من رسم السياسات التى تمكن من تحقيق هذه الأهداف والتعرف على الأهداف وكيف تعمل الإدارة على تحقيقها تساعدنا كثيراً على التعرف على الأهداف المحددة وبرنامج التدريب .

وثمة طرق إضافية تستخدم فى تحديد أهداف البرنامج وهى : مواصفات المهام المختلفة هى التى تحدد لنا الاعتبارات التى يجب الاهتمام بها بصدد التدريب ولابد أن يسأل رجال البيع عن تقديم اقتراحات عن اشكال وطرق التدريب اللازمة ، كما يجب تحليل التقارير التى يتقدم بها رجال البيع وتحليل سجلات البيع بقصد الإفادة منها فى برنامج التدريب والكشف عن النقط الضعيفة . ولابد من مراقبة عمال البيع أثناء العمل وتسجيل الاعتبارات التى يجب الاهتمام بها فى برامج التدريب وبالإضافة إلى ذلك فإن المشاكل الناتجة عن التغيير فى سياسات الشراء أو فى الاجراءات التى تتبعها أو فى التنظيم القائم يجب أخذها فى الاعتبار عندما نرغب فى تحديد الأهداف الخاصة ببرنامج التدريب .

**تقييم نتائج برامج التدريب :**

طالما كان برنامج التدريب يتطلب نفقات باهظة ــ حتى ولو استخدمنا

أسهل طرف التدريب — فلابد من الوصول إلى نتائج لها قيمة وأهمية خاصة تبرر هذه النفقات المنصرفة على برنامج التدريب . ولذلك تظهر أهمية تقييم نتائج التدريب . ولايمكن أن تظهر التحسينات فى الطرق والوسائل البيعية إلا بعد فترة طويلة من اكتمال التدريب . وبالرغم من هذه الصعوبات فلابد من التعرف على أثر برنامج التدريب على حجم المبيعات .

ويمكن اجراء مقارنة بين طول الفترة اللازمة لعامل البيع الحديث العهد للوصول إلى حجم معين من المبيعات وبين عمال البيع المدربين ، تحليل نتائج البيع للعمال المدربين وغير المدربين ، مقارنة المعلومات التى اكتسبها عمال البيع المدربين وغير المدربين . وبالرغم من أن هذا التحليل أو هذه المقارنات قد لاتفضح عن كل المزايا والنتائج التى نحصل عليها من التدريب إلا أنها توضح التحسينات التى أمكن تحقيقها والتى تبرر النفقات التى يتحملها المشروع من جراء تطبيق برنامج التدريب .

**مكافأة رجال البيع وتحديد مرتباتهم :**

عندما نحسن من اختيار سياسات مكافأة رجال البيع وعندما ننظمها بطريقة فعالة فسوف يسهل علينا تنظيم القوى البيعية للمشروع . والسياسات السليمة لمكافأة وتعويض عمال البيع لها تأثير مباشر على الطريقة التى بها نبنى قوى عمالية تتمتع بالكفاية وتمكننا كذلك من المحافظة عليها . تجذب السياسات السليمة العمال المهرة للعمل فى الشركة وتشجع الرجال الممتازين على الاستمرار فى العمل داخل الشركة .

وإذا رضى عمال البيع على المكافآت والمرتبات التى يحصلون عليها فسيبقى معدل دورانهم منخفضاً وبالتالى نصل إلى النتائج الفعالة لبرامج التدريب المطبقة . وسوف تنمى المرتبات المناسبة التى تدفع إلى رجال البيع من الروح المعنوية السائدة بينهم وتخفض من درجة الرقابة والإشراف اللازمة على جهودهم . وفى جملة نستطيع القول إن التنظيم السليم لسياسات مكافأة رجال

البيع وتعويضهم سوف يخفض من الوقت والجهد والذى يستطيع أن يخصصه مديرو المبيعات إلى النواح التنظيمية الأخرى لأعمال المبيعات .

وتساعد سياسات مكافأة رجال البيع وتعويضهم فى أن يوزعوا جهودهم بين النواحى البيعية المتشعبة كما أنها سوف، تجعل الأنشطة التى يبذلها رجال البيع أكثر فاعلية . وترسم هذه السياسات لكى تقابل حاجات ولكى تواجه بعض المشاكل وينشأ عنها نتائج مرضية سواء للشركة أو لرجال البيع . وعلى ذلك يمكن القول إن سياسات المكافأة والتعويض تعتبر الأساس السليم لتنظيم القوى البيعية فى المشروع .

ولا يمكن الوصول إلى النتائج التى ذكرت إلا إذا تولى المراكز الإدارية المختلفة فى المشروع رؤساء إداريون يتمتعون بكفايات خاصة ومهارات واضحة . فالسياسات لايعتمد نجاحها على مجرد التخطيط السليم لها ولكن طرق تنفيذها وتطبيقها وتنظيمها تعتبر من الأهمية بمكان . وقد يرضى عمال البيع عن السياسات القائمة حتى ولو كانت غير فعالة إذا تولاها المديرون الأكفاء ونظموها بطريقتهم الخاصة .

وفى الشركات التى استقرت وتدعمت نجد أن إعداد خطط جديدة لمكافأة عمال البيع وتعويضهم تعتبر غير ضرورية . ولكن يتطلب الأمر أن يقوم مدير المبيعات بمراجعة الخطط المطبقة فعلا حتى تتناسب مع التغيرات التى حدثت فمثلا إذا رغبت شركة ما فى التوسع فى الإنتاج والوصول بالطاقات الإنتاجية إلى حجمها الأمثل لابد لها أن تخطط سياسة جديدة لمكافآت رجال البيع تسمح بهذه الزياة فى المبيعات الناشئة عن زيادة الجهد المبذول .

ويمكن للشركة أن تعدل من السياسات المطبقة عن طريق منح مكافآت، إذا تمكن رجال البيع من الحصول على طلبات كبيرة أو بتعديل نسبة العمولة [illegible] وقد يكون هذا التعديل عرضياً أو يتخذ صفة الدوام .

وخوفاً من الآثار العكسية على معنوية العمال الناشئة من تكرار التعديلات فى السياسات والأنظمة المتبعة لمكافآة وتعويض رجال البيع يجب علينا أن نتجنب هذه التعديلات قدر المستطاع . فقد يشكو رجال البيع من استمرار تغير طرق الدفع التى تعودوا عليها وخاصة عندما تتطلب هذه التعديلات إعادة توازن الجهود التى سيبذلونها للاستفادة من هذا التعديل .

فمثلا عندما يقرر مصنع ما الانتقال من طريقة المرتبات الثابتة إلى العمولة فقد يجد بعض رجال البيع أنها فى غير صالحهم وخاصة عندما تتطلب طرق الدفع الجديدة تعديل مستويات المعيشة التى اعتادوا عليها وتغير العادات التى ألفوها .

ويقول البعض إن التغييرات فى طريقة الدفع لابد وأن تتم بطريقة سريعة لا يشعر بها أحد وذلك لأن التغيير المستمر له آثار مضادة على الروح المعنوية لعمال البيع . وبالرغم من ضرورة شرح الأسباب التى دفعت الشركة إلى التعديل فى أنظمة الدفع فلابد أيضاً من تدريب العمال على طريقة احتساب أجورهم فى ظل الأنظمة الجديدة . ويتوقف أى تعديل مقترح فى أنظمة الدفع على الظروف المحيطة ، ولا يمكن أن نصل إلى تعميمات متعلقة بهذا الشأن يمكن تطبيقها على جميع الشركات .

وثمة فرص متاحة وأسباب قوية تدفع الشركة إلى استيعاب الأنظمة القديمة كلية والعمل على إعداد تخطيط جديد لأنظمة الدفع وخاصة عندما يشعر المدير أن الأنظمة القديمة قد وصلت بمعنوية العمال إلى درجات منخفضة لا لسبب إلا للسياسة التى كانت متبعة أو الخطة التى كانت مطبقة سلفاً . وإذا كانت طرق وأنظمة الدفع لرجال البيع هى أصل المشاكل فلابد من إدخال التعديلات الهامة من جانب الإدارة على أنظمة الأجور المدفوعة .

وعندما يقوم المشروع بتخطيط برامج الدراسة وأبحاث السوق يجب أن

تراجع فى نفس الوقت أنظمة الأجور والمكافآت وتظهر نفس المشكلة كذلك بالنسبة إلى الشركات الجديدة التى ترغب فى إعداد تخطيط جديد لمرتبات رجال البيع . وفى كلتا الحالتين هناك الكثير من العوامل التى يجب أخذها فى الحسبان تختلف طبيعتها وأهميتها باختلاف الشركات واختلاف المراكز أو المواقف المحيطة بالشركة ، ويمكن تلخيصها فى : طبيعة المستهلكين ، منافذ ومسالك التوزيع ، طبيعة السلعة ، نوع وحدة المنافسة ، نطاق الأسواق ، درجة التعقيد فى وظيفة البيع .

**الأشكال الرئيسية لخطة الدفع :**

توجد ثلاث طرق رئيسية لدفع مرتبات رجال البيع وهى طريقة المرتب الثابت وطريقة العمولة وأخيراً الجمع بين المرتب الثابت والعمولة المتغيرة وسنتكلم على كل طريقة بشىء من التفصيل .

**أولا : طريقة المرتب الثابت :**

تعتبر طريقة المرتب الثابت من أبسط طرق الدفع المستخدمة وبواسطتها يحصل رجل البيع على مبلغ ثابت وفى فترات ثابتة غالباً كل أسبوع أو كل شهر وفى بعض الأحيان كل أسبوعين . وهذا المرتب يدفع لرجال البيع نظير الخدمات التى أدوها للشركة . وبالإضافة إلى ذلك قد يتسلم مبلغاً آخر لتغطية كل أو جزء من النفقات التى يصرفها عند تأدية مهام وظيفته .

ولقد كان المرتب الثابت من أحسن الطرق المحببة إلى نفوس رجال البيع ولكن أهميتها قد انخفضت فى السنوات الأخيرة إذ قليل من الشركات التى استمرت فى استخدام طريقة المرتب الثابت قد طبقة هذه الطريقة وعمدت إلى الجمع بين المرتب الأساسى وبين الطرق المتفاوتة الأخرى للدفع وذلك لحفز همم رجال البيع لزياة كفايتهم فى العمل .

وبالرغم من ذلك فما زالت طريقة المرتب الثابت هى الطريقة الصالحة

فى ظل ظروف معينة ، فهى أحسن طريقة للدفع عندما تتطلب مهمة البيع تدريباً خاصاً أو تعليماً معيناً ، وعندما يقوم رجال البيع بخدمة السلعة وإعطاء النصائح الفنية والهندسية إلى المستهلكين المختلفين أو عندما يقوم رجال البيع ببعض الحملات الترويجية للسلعة .

وبناء عليه إذا كان عمل رجل البيع لايرتبط بتنفيذ المبيعات أو تحقيق زيادة فى رقم المبيعات يستحسن تطبيق المرتب الثابت . كما تصلح هذه الطريقة لعمال البيع الذين يعملون أعمالا روتينية والتى ينحصر فيها العمل فى مجرد استلام طلبات البيع فقط .

ومن وجهة نظر الإدارة فإن لطريقة المرتب الثابت عدة مزايا من حيث أنها تسمح بالرقابة المالية الدقيقة على الرجال كما أن الإدارة تمتلك أدوات التوجيه لتوجيه نشاط رجال البيع فى الخطوط التى تكون أكثر إنتاجية من غيرها . وعلاوة على ذلك فإن هذه الطريقة تمتاز بالمرونة لأنها تسمح بإجراء التوازن بين أهمية العمل المبذول وبين التغيرات فى المراكز البيعية . وإذا كان رجال البيع ملتزمين بإعداد تقارير مطولة أو يعملون فى ظل عدد كبير من الرؤساء فسوف يكون تعاونهم فعالا عندما يدفع لهم مرتبات ثابتة .

أما عن مزايا هذه الطريقة بالنسبة لرجال البيع فهى تتلخص فى استقارار المرتب المدفع الذى يهيىء لهم حياة مستقرة . وبناء عليه فهو حر فى أن يركز على بعض الأعمال الفنية أو أى نشاط آخر يراه ضرورياً لنجاح الشركة . وأخيراً يمكن القول إن طريقة المرتب الثابت هى من أسهل الطرق كى يفهمها رجال البيع .

وبجانب هذه المزايا هناك بعض النقائص التى تصاحب هذه الطريقة . فهذه الطريقة لا تعتمد على الحافز الذى يدفع العمال إلى بذل أقصى جهد للحصول على أعلى أجر . فهم مكلفون باستغلال الفرص القائمة لزيادرة رقم

الأعمال فى خلال فترة معينة وليس ثمة طريقة للتفرقة بين العمال المرتفعى الكفاية والآخرين المنخفضى الكفاية ، ومعنى ذلك أن رجال البيع المجتهدين لايحصلون على نتيجة لهذه الجهود ، وإذا استمر هذا الوضع لفترة طويلة فسوف يرتفع معدل دوران العمل لرجال البيع وسوف يكون رجال البيع المهرة هم أول الأفراد الذين يتركون الخدمة فى الشركة وبالتالى ترتفع نفقات اختيار رجال البيع وتعيينهم وكذلك نفقات التدريب والرقابة .

وقد تؤثر هذه الطريقة فى معنوية العمال فتنشأ الكثير من المساومات التى تدور حول الدفع على أساس الكفاية والمهارة ، والاستعداد والمسئولية وسوف ينهار التنظيم من أساسه إذا اعتمدت الإدارة فى تخفيض نفقاتها الكلية على تخفيض أجور ومرتبات رجال البيع وخاصة إذا وجدت ألا سبيل آخر إلى هذا التخفيض . وعلاوة على ذلك ففى حالات الانتعاش التجارى والرواج فقد لا تقدر الشركة على الحصول على نصيبها من الزيادة فى الاستهلاك العام وذلك لأنها تدفع لعمالها أجوراً ثابتة محددة والتى قد لا تجد الحافز على مضاعفة الجهود للحصول على نصيب أكبر من سوق السلعة فى ظل الظروف الاستثنائية . وبالرغم من هذه العيوب التى تصاحب هذه الطريقة إلا أن الإدارة الرشيدة تستطيع أن تتغلب عليها أو حتى مجرد تخفيضها .

وعندما تطبق الشركة طريقة المرتب الثابت يجب على الإدارة ان تبحث عن أحسن الكفايات المتوفرة لكى تدفع لأفرادها أجوراً على حسب طريقة الأداء وعلى حسب النتائج المتحصلة . إن الصعوبة الرئيسية فى الوصول إلى هذه المثالية هى الصعوبة فى قياس طريقة الأداء وفى قياس مدى النجاح .

وقبل تحديد سهولة التنفيذ تحتاج الادارة أن تعرف العوامل التى تسبب الأداء الناجح أو المتوسط أو الضعيف للعمليات . وعندما تتعرف الإدارة على طريقة التنفيذ وتحدد طريقة القياس يمكن تحديد مرتبات رجال البيع بطريقة عادلة وسليمة . ولا يهم الإدارة الوصول إلى أقصى رقم للمبيعات ولكن لابد

من التعرف على طريقة التنفيذ أو طريقة أداء الأعمال وحساب جملة النفقات البيعية والتى تتضمنها المرتبات لتكون فى حدود معينة .

وفى غياب المستويات الكمية لأداء العمليات نستطيع أن نعتمد على تصنيف الأعمال التى تعتبر النقطة الأولى لتقدير جهود رجال البيع . وبعد تدرج المهارات يكون المرتب المدفوع على أساس درجة مهارة عمال البيع فتدفع المرتبات المتوسطة عن المهام المتوسطة والمرتبات العالية بالنسبة للمهام الأساسية فى المشروع .

ويمكن مراجعة الأعمال والمهام التى يؤديها رجال البيع فى مقابلات منتظمة والعمل على زيادة المرتبات إلى رجال البيع الذين رفعوا كفايتهم الإنتاجية وتخفض بالنسبة لرجال البيع الذين خفضوا من أدائهم للعمل .

**ثانياً : طريقة المرتب بالعمولة :**

إذا استعرضنا طرق الدفع لرجال البيع لا تضح لنا أن طريقة المرتب بالعمولة هى الطريقة المستخدمة فى أغلب الشركات . وينحصر الدفاع عن هذه الطريقة فى أن عمال البيع يحصلون على مرتبات تبعاً لكفايتهم الإنتاجية ، وعلاوة على ذلك فإن الأساس الذى تبنى عليه هذه الطريقة هو أن الكفاية الإنتاجية لرجال البيع يمكن قياسها عن طريق حجم المبيعات . وتشابه طريقة المرتب بالعمولة طريقة المرتب الثابت فى سهولتها ثم بتقدم الطرق المختلفة المتفرعة عن طريقة المرتب بالعمولة نجد أنها قد اقتربت إلى التعقيد أكثر من التسهيل .

وهذه الطرق الفرعية يمكن تقسيمها إلى الآتى :

١ - طريقة المرتب بالعمولة الذى يغطى نفقات رجال البيع وبناء عليه يكون على رجال البيع تغطية النفقات التى يصرفونها من حسابهم الخاص .

٢ - طريقة المرتب بالعمولة ولكن [illegible] العمولة تكون صافية بعد حصم النفقات التى تحملها رجال البيع . وتستخدم طريقة المرتب بالعمولة فى بعض الظروف التسويقية عندما يكون اهتمام الإدارة مركزاً على الوصول إلى أكبر رقم من المبيعات . وتستخدم هذه الطريقة فى صناعة الملابس وصناعة المنسوجات القطنية والأحذية وفى بعض متاجر الجملة وغيرها . وتعتمد شركات التأمين وبيوت استثمار الأوراق المالية على هذه الطريقة بشكل واضح .

ولطريقة العمولة عدة مزايا من أهمها أنها تهيىء لنا أكبر دافع أو حافز نقدى لرجال البيع للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية فتدفع الشركة أجوراً عالية لرجال البيع الممتازين ثم أجوراً إلى العمال المتوسطى الكفاية تتناسب مع نشاطهم .

وبالرغم من ارتفاع معدل دوران عمال البيع فى الأيام الأولى لتطبيق طريقة العمولة فإن التحليل الدقيق سوف يكشف لنا أن الذين يخرجون هم أصحاب الكفايات الضعيفة إذ أنهم لا يقدرون على الاستمرار فى العمل فى ظل هذه الطريقة من احتساب أجرهم .

ومن الطبيعى أن تكون البقية من الصفوة من رجال البيع هم الذين يعملون بجهود مضاعفة لبيان مهارتهم والحصول على أجور أعلى . وعلاوة على ما تقدم نجد أن نفقات البيع سوف تتناسب طرديا مع حجم المبيعات . وبعكس طريقة الدفع بالمرتب الثابت نجد أن الحصيلة المخصصة للأجور سوف تختلف باختلاف الجهود المبذولة ممثلة فى تضخم رقم المبيعات . وتمتاز هذه الطريقة بالمرونة فهى يمكن أن تتلاءم بسرعة مع المشاكل الخاصة بالشركة . ومثال ذلك اختلاف العمولة وسعرها حسب المنتجات المباعة ذلك لدفع رجال البيع إلى الاهتمام بالأصناف التى يحصلون عنها عمولة مرتفعة حتى ولو على حساب بقية الأصناف من المنتجات .

وبجانب هذه المزايا هناك بعض العيوب التى تصاحب طريقة العمولة وأهمها أنها تفشل فى الرقابة الدقيقة على نشاط رجال البيع وخاصة عندما يفرض على رجال البيع دفع النفقات التى يصرفونها .

ويقول البعض إن استخدام طريقة العمولة سوف توجه رجال البيع ناحية الاهتمام بعقد الصفقات ثم يهملون كتابة التقارير الدورية وإمداد المؤسسة ببعض المعلومات المطلوبة ، كما قد يهملون التعليمات التى يصدرها المركز الرئيسى كما قد يعارضون التخفيضات المقترحة فى حجم المبيعات لبعض المناطق ويعملون على تخفيض الأسعار حتى تزيد المبيعات .

وقد يؤكد بعض رجال البيع على المستهلكين المحتملين لكى تتم الصفقة حتى ولو أدى سلوكهم هذا إلى القضاء على رغبة المشترين نتيجة كثرة إلحاحهم . وإذا لم تتبع الشركة أنظمة العمولة المتغيرة لبعض المنتجات فسوف يركز رجال البيع جهودهم على تلك المنتجات التى يسهل تصريفها ويهملون الأصناف الأخرى التى تسبب زيادة أرباح الشركة وترتفع نفقات الأعمال الكتابية اللازمة لحساب الأجر والعمولة وكذلك لمراجعة التقارير التى يقدمها رجال البيع عن المهام التى أنجزوها فى خلال الفترة السابقة .

وقد تسبب طريقة العمولة قلقاً بالغاً بالنسبة لرجال البيع فينحصر تفكيرهم فى الحصول على العمولة وقد يؤثر ذلك فى استقرار العمل وفى خدمة المستهلكين وفى تتبع طلبات الشراء . أما عن رجال البيع الجدد فنظراً إلى عدم تعرفهم على طبيعة الأعمال التى يقومون بها فستكون العمولة التى يتحصلون عليها قليلة أو منخفضة ولذلك فإنه من الحكمة أن يعامل رجال البيع الجدد على أساس المرتب بالعمولة فيتمكنون فى هذه الحالة من الحصول على دخل أكبر .

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها لنجاح طريقة المرتب بالعمولة يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ – الحاجة إلى حافز قوى للتأكد من أن رجال البيع سوف يبذلون أقصى جهد ممكن .

٢ – الرغبة فى تخفيض الأجور الثابتة أو أى نفقات بيعية أخرى .

٣ – الرغبة فى تحديد نسبة النفقات لكل عامل بيع حتى يمكن إعداد قوائم تمثل النفقات وتقديرات عن المبيعات المستقبلية بطريقة جدية .

٤ – الرغبة فى تخفيض درجة الرقابة على رجال البيع التى تفرضها الطرق الأخرى من الدفع الثابت . وبسبب اتساع حجم الأسواق وأن رجال البيع مبعثرون ومنتشرون على مناطق واسعة فثمة حاجة إلى الأكتفاء بالرقابة الشخصية كحل لمواجهة ارتفاع نفقة الرقابة والإشراف .

٥ – تعتبر طريقة العمولة من أحسن الطرق عندما يعمل رجال البيع خلال فترات منتظمة أو عندما يقومون بتوزيع منتجات أكثر من عميل واحد .

**تحديد أساس العمولة :**

من المسائل المهمة بصدد اختيار طريقة المرتب بالعمولة هى تحديد الأساس الذى تحسب بمقتضاه العمولة المدفوعة إلى عمال البيع . وفى أغلب الأحوال يكون اختيار الأساس مبنياً على سياسات التوزيع نفسها وعلى مشاكل الشركة . فإذا كان الاهتمام الأول هو الحصول على أكبر رقم للمبيعات فستكون كمية المبيعات هى الأساس ولكن إذا زادت البضاعة المردودة فلابد أن تحسب العمولة على أساس المبيعات الصافية .

وحتى نقضى على اتجاه تخفيض الأسعار الذى يحدثه رجال البيع فأحسن أساس لذلك هو حصيلة البيع . وفى المشروعات الكبيرة نجد أن صافى الربح هو أساس العمولة وهى تهدف من ذلك إلى الرقابة على تخفيضات الأسعار والرقابة على نفقات البيع والرقابة على صافى الربح .

**ثالثاً — الجمع بين طريقة المرتب الثابت وطريقة العمولة :**

لقد انتشرت طريقة الربط بين المرتب الثابت وبين العمولة وذلك

للجمع بين مزايا كل طريقة والابتعاد عن عيوبها . فعندما تطبق مؤسسة ما طريقة المرتب الثابت يشعر مديرو البيع بالحاجة إلى وسيلة لحفز همم رجال البيع كي يبذلوا مجهوداً مضاعفاً . وعندم تستخدم مؤسسة أخرى طريقة المرتب بالعمولة يشعر مديرو البيع بأن أيديهم مغلولة بسبب نقص الرقابة على جهود رجال البيع .

ولكن إذا ربطنا الطريقتين برباط واحد تأمل الإدارة أن تحقق حاجتها إلى الرقابة الفعالة وحاجتها إلى وجود الحافز . ونجاح المؤسسة فى تحقيق هذه الأهداف إنما يعتمد على مهارة ونجاح الإدارة فى تصميم الخطة وفى تنفيذها . وإذا لم تتحقق درجة من التوازن بين عامل المرتب الثابت وعامل العمولة فسوف تظهر النقائص التى كانت محيطة بكل طريقة على حدة ولكن فى هذه المرة ستظهر مجتمعة ومتحدة مع بعضها . ولكن إذا أمكن للإدارة أن تخطط طريقة جديدة ثم تنجح فى تنفيذها وتنظيمها فسوف تظهر بعض المزايا الجديدة التى يستفيد منها المشروع .

ومن وجهة نظر رجال البيع سوف يحصلون على المرتب الثابت ويستفيدون من العمولة فى نفس الوقت كما يتوفر للادارة الرقابة المطلوبة على جهود رجال البيع وتشجيعهم أيضاً على توجيه جهودهم فى الاتجاهات السليمة والمنافذ المطلوبة . وتتكون نفقة البيع فى هذه الحالة من عاملين : عامل ثابت عامل متغير . وعلى ذلك يمكن تحقيق المرونة المطلوبة وتحقيق التوازن مع التغيرات التى تحدث فى محيط الأعمال أكثر مما كان فى الإمكان فى ظل طريقة المرتب الثابت . وسوف تتقلب نفقات البيع — إلى حد ما على الأقل — مع حجم الأعمال الذى يمكن تحقيقه :

هذه هى بعض مزايا طريقة المرتب الثابت والعمولة وهذا لا يمنع من وجود بعض النقائص حيث أن العمل الكتابى والتكلفة الناشئة عن الجمع بين الطريقتين السابقتين سوف يكون أعلى من أى طريقة أخرى . ويتطلب الأمر

استخدام بعض السجلات وكتابة بعض التفصيلات كما نخشى أن تتعقد هذه الطريقة إلى الحد الذى لا يقدر رجال البيع على تفهمها بسهولة وعندما تحاول بعض المشروعات تخفيض النفقات الكلية فقد تتجه ناحية العمولة فتخفضها وبالتالى تكون قد قضت على الحافز الذى يصاحب العمولة فيخفض رجال البيع من جهودهم المبذولة .

### رابعاً — طريقة المكافأة السنوية :

تستخدم الكثير من الشركات نظام المكافأة السنوية كدافع أو حافز على العمل ويجب أن نأخذ فى الأعتبار أن المكافأة تختلف كلية عن العمولة فبينما نجد أن الحافز الذى يصاحب العمولة يختلف مع حجم المبيعات التى تمت نجد أن المكافأة هى مبلغ من المال يدفع الى رجل البيع نظير بذل جهود معينة . وعلى سبيل المثال تدفع المكافأة إلى عامل البيع الذى يصل إلى حصيلة معينة من المبيعات ، أى أنها تعمل على زيادة الجهود الترويجية أو النجاح فى الوصول الى مستهلكين جدد أو تتبع عدد معين من القادة التجاريين والقيام بعرض منتجات الشركة فى صالات العرض أو نتيجة لتنفيذ بعض الأعمال الأخرى . والمكافأة التى استخدمت كحافز هى مكافأة إضافية تدفع إلى رجال البيع لكى تساعدهم على الوصول إلى نتائج معينة بعد تحديد الحد الأدنى لها . وفى أغلب الأحوال تستخدم طريقة المكافأة مع إحدى الطرق السابقة فإذا استخدمت مع طريقة المرتب الثابت فستكون النتيجة هى الوصول الى الطريقة المشتركة التى شرحناها قبل ذلك وإذا استخدمت المكافأة مع طريقة العمولة فسوف تدعم طريقة العمولة بالرقابة الإدارية والتوجيه الصحيح . وإذا استخدمت مع الطريقة المشتركة فستصبح المكافأة جزءاً من الدخل .

هناك خمسة أسباب من أجلها تستخدم الشركات نظام المكافأة كطريقة لتعويض عمال البيع :

١ – زيادة دخل عمال البيع وحصولهم على نصيب من الأرباح التى

حققتها الشركة

٢ – دفع مكافآت لتحقيق أهداف محددة ممثلة فى حجم المبيعات أو زيادة فى عدد المستهلكين الجدد وارتفاع الأرباح التى تحققها الشركة .

٣ – إظهار الأهمية النسبية لبعض المهام التى يكون لها خطورة معينة لنجاح الشركة التى لا يمكن إبرازها فى ظل الطرق الأخرى من الدفع أو التى تسمح الظروف بتوضيح أهميتها بالنسبة لنتائج المبيعات أو الأرباح وعلى سبيل المثال معلومات عن السلعة ، شكاوى المستهلكين ورضائهم ، التعاون على تخفيض المخزون السلعى ، الاعتماد على التقارير والمراسلات .

٤ – تشجيع رجال البيع على العمل الجماعى والمحافظة على المستهلكين فى فروع معينة أو مناطق خاصة .

٥ – تقديم الأجور الحافزة دون الاعتماد على مبالغ مضافة إلى المرتب أو العمولة باستخدام أى طريقة أخرى .

**الرقابة على عمال البيع :**

هناك دائماً ندرة فى العرض من رجال البيع المهرة حتى أصبحت من المشاكل التى تتعقد يوماً بعد يوم . ويمكن أن ترجع هذه الظاهرة الى العوامة الآتية :

١ – اتساع حجم الأسواق إما عن طريق إضافة أسواق جديدة أو زيادة عدد المستهلكين .

٢ – ارتفاع الدخل القومى ، وارتفاع الدخل الحقيقى للفرد يؤدى إلى ارتفاع مستويات المعيشة وبالتالى زيادة حجم الطلب .

٣ – تمتع أغلب الأفراد بأوقات الفراغ بسبب تحديد عدد الساعات التى يقضيها العامل فى المصنع حسب التشريعات الحديثة التى تفرضها أغلب الحكومات للدفاع عن مصالح العمال وبسبب تقدم الاختراعات فى كافة المجالات الانتاجية وارتفاع الكفاية الإنتاجية واستخدام الآلات التى تسير

تلقائياً . إن الزيادة فى الكفاية الإنتاجية فى محيط الإنتاج ساعدت على زيادة الوحدات المنتجة فى عدد أقل من الساعات . وبالرغم من أن ساعات العمل لعمال الصناعة قد انخفضت وتحددت نجد أن عمال البيع قد زادت المهام التى تعهد إليهم كما زادت الأسواق التى يخدمونها .

وثمة عوامل متعددة يمكن التعرض لها بصدد العجز فى العرض من عمال البيع المهرة ومنها الاتساع الكبير لحجم الأسوق أدى إلى زيادة هذه المشكلة وإلى الابتعاد عن وسائل العلاج . ولذلك اعتمد التسويق اعتماداً كبيراً على الإعلان أكثر من الاعتماد على البيع الشخصى . ولكن لأن عدداً قليلا من المشروعات استغنت عن جهود رجال البيع واستخدمت وسائل بيعية أو تسويقية أخرى وأصبح الاعتماد الكلى لأغلبية المشروعات على جهود البيع الشخصية مشكلة واضحة .

ولقد اتجه مديرو المبيعات فى السنوات الماضية لعلاج هذه المشكلة بطريقتين : الأولى تعيين عدد أكبر من رجال البيع لتولى المهام المتزايدة للمبيعات وثانياً عن طرق تحسين الكفاية الانتاجية لرجال البيع الحاليين . وتبع ذلك مشكلة القدر على تعيين عدد أكبر من رجال البيع لتولى الأعمال والمهام المتزاية والصعوبة الواضحة فى الاحتفاظ بعمال البيع الحاليين لتولى الأعمال والمهام المتزايدة والصعوبة الواضحة فى الاحتفاظ بعمال البيع الحاليين بسب فتح آفاق جديدة أمامهم وبسب ظهور فرص جديدة للعمل . وبناء عليه فإن أحسن وسيلة أو مدخل لعلاج هذه المشكلة هو العمل على زيادة الكفاية الإنتاجية لرجال البيع الحاليين وذلك بتحسين وسائل الرقابة والإشراف عليهم ثم تقييم جهودهم .

**وظيفـة الرقابة :**

إن الغرض من هذا الجزء من الدراسة هو مناقشة وتحليل وظيفة الرقابة

والذى يدخل التقييم ضمن وظائفها . والفكرة من الرقابة هى التأكد من أن الأهداف السابق تحديدها قد تم تنفيذها . وفى هذا المجال يجب أن نتعرض بالتفصيل إلى دور موضوع الرقابة التى تستخدمها إدارة المشروع . تبدأ المهام الادارية فى أى مشروع بتحديد أهداف المشروع بواسطة الإدارة العليا وبعد ذلك يقوم مديرو الاذارات بما فيهم مدير المبيعات بتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة الأجل المتعلقة بالإدارة التى يشرف عليها ولكن داخل الإطار العام للأهداف العامة الخاصة بالمشروع كوحدة . وفى نطاق المبيعات تحدد براجع الترويج اللازمة وتنشيط المبيعات ثم تحدد بعض الاجراءات الأخرى وتتخذ بعض الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات وتطبيق الخطط .

وبعدما تنفذ هذه الخطوات فإنه من الضرورى بالنسبة لمدير المبيعات أن ينسق جهوده مع الجهود الأخرى بطريقة فعالة وناجحة مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المشروع . وحتى نصل إلى هذه النقطة يكون مدير المبيعات مسئولا عن المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق .

وحتى تكون الدورة كاملة لابد من تنفيذ أربع خطوات وهى :

١ – تحديد مستويات معينة لأداء الأعمال .

٢ – تسجيل الأعمال أو التنفيذ الفعلى للمهام .

٣ – مقارنة التنفيذ الفعلى مع المستويات الموضوعة .

٤ – اتخاذ بعض الإجراءات المحددة .

وهذه الخطوات الأربعة هى التى تشكل وظيفة الرقابة . والخطوات الثلاثة الأولى ثابتة فى طبيعتها وتمكن الإدارات من أن تقيس التقدم الذى وصلت إليه بصدد تحقيق الأهداف . وإذا كانت الإجراءات وهى أهم خطوة فى الرقابة غير محددة فسوف تعطينا الخطوات الثلاثة الأولى معلومات غير كاملة . والاجراءات المتخذة هى الجزء الديناميكى من الرقابة وهو مايهمل فى

غالبية الأحيان وإذا اعتمدت على الظروف المحيطة بموقف معين فقد تتخذ الإدارة اجراء معيناً وزيادة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ومراجعة الخطة أو المقاييس المختلفة التي استخدمت عند تطبيقها حتى تصبح الخطة أكثر نجاحاً فى تحقيق الأهداف ، ثم تعديل فى الأهداف حتى تصبح واقعية وغير خيالية .

يلاحظ أن القرار المحدد للمستويات وهو عبارة عن الخطوة الأولى فى الرقابة يحتاج إلى التخطيط وهذا يتضمن تحليل وتصنيف وترتيب المعلومات الواردة فى السجلات والتنبؤ بأحوال السوق ثم تحديد أهداف المبيعات ثم اختيار منافذ التوزيع وتحديد السياسات البيعية . وتحديد مستويات أداء الأعمال يتطلب دراسة مصادر القوة والضعف الموجودة فى رجال البيع . وإن الفائدة ستكون محدودة عندما نحدد مستويات الأداء لرجال البيع فى المشروع وبسبب النقص الموجود فى الكفاءة التنظيمية وبسبب القيود المفروضة بين التنفيذ أو الأداء الفعلى للاعمال مع المستويات الموضوعة لا يمكن الوصول اليها إلا إذا اتخذت الإدارة بعض الخطوات فى مجال الرقابة والتنظيم والتنسيق .

**أولا — مستويات الأداء :**

عندما يقوم مدير المبيعات بتحديد مستويات الأداء يجب أن يكون ملماً بمعلومات وافية عن حالة الأسواق التى يعمل فيها . فالإدارة يجب أن تتعرف على إمكانيات البيع الكلية ومقدار المبيعات التى تتمكن كل منطقة من مناطق البيع من تحقيقها . كما يلزم تحديد حدود هذه المناطق حتى تعمل على تدعيم المناطق الضعيفة وتقدير مركز المستهلكين الحاليين والمحتملين من ناحية مقدار الأرباح التى يمكن تحصيلها من كل طبقة ومن كل فئة .

ولابد أن يكون لدى الإدارة المعلومات الكافية التى تبرر الفروق الواضحة فى نفقات البيع الخاصة بكل منطقة على حدة . ويجب على الإدارة أن تعيد تقييم الخطة حتى تتأكد أنها فى أحسن المستويات التى يمكن الوصول إليها

فى ظل الظروف القائمة كما يجب أن تتوفر الثقة فى صحه السياسات والإجراءات التى استخدمت فى تنفيذ برنامج التسويق .

وبالمثل يجب على الإدارة أن تلاحظ نقط الضعف والقوة فى رجال البيع والتى تتطلب تقييم مجهوداتهم على ضوء الاختلافات الواضحة فى الظروف المحيطة . وباختصار يمكن القول إنه يجب على الإدارة أن تحدد بنفسها مستويات الأداء حتى يمكن أن تتقابل مع احتياجات الشركة ومع مركزها التسويقى .

**مستويات الأداء الكمية :**

يجب على الشركة التى تحاول زيادة جهود رجال البيع بها — عن طريق تطبيق اجراءات الرقابة — أن تستفيد من مستويات الأداء المحددة والتى يمكن التعبير عنها بوحدات كمية . إن الربط بين مستويات الأداء الكمية تختلف باختلاف الشركات وباختلاف مركزها التسويقى . ويجب على الإدارة أن تحقق التوازن بين المشروع وبين الظروف المحيطة فعندما تحدد مستويات كمية إنما تقصد من هذا التحديد تحسين وتنشيط التنفيذ أكثر مما تقصده من مجرد قياس طريقة التنفيذ .

ويلم رجال البيع ببيان محدد عن العوامل التى تهتم بها الإدارة لكى تكون طريقته فى الأداء سليمة وهذا البيان يجب أن يساعده فى تحديد جهوده ونشاطه . فمن الطبيعى أن الشخص الذى يعلم تماماً الأهداف النهائية يختار طريقة التنفيد التى تساعده على تحقيق هذه الأهداف العامة . وبناء عليه يجب تحديد المستويات الكمية واختبارها بكل دقة ممكنة . وإذا اعتمدنا على كمية المبيعات التى يحققها رجل البيع فى تقييم جهوده ونشاطه فقد استخدمنا الأداة الناقصة لأنه كثيراً ما يحقق رجل البيع كميات كبيرة من المبيعات ولكن بنفقات بيعية باهظة .

وفى بعض الميادين كما هو الحال فى تسويق بعض المنتجات الصناعية التى يرتفع سعر البيع للوحدة منها نجد أن المبيعات تتم بعد فترة طويلة من الاجراءات وفى مثل هذه الحالة ليس من العدل أن تقدر جهود البيع على أساس كميات المبيعات . وعلاوة على ذلك هناك عدة عوامل تؤثر فى حجم المبيعات لا يكون لرجال البيع أى رقابة عليها وبالتالى لايمكن محاسبتهم عليها وهذه العوامل : حدة المنافسة — مساعدة الشركة لعمال البيع — كمية المبيعات التى يمكن تحقيقها فى المناطق المختلفة — حجم المبيعات بالنسبة إلى المستهلكين فى الأسواق الأهلية — كمية الأعمال التى ليست لها علاقة بأعمال البيع الفنية . وعلى ذلك لا بد من تحديد مستويات إضافية للأداء بجانب حجم المبيعات .

## ثانياً — تسجيل الأداء الفعلى للمهام :

بعد أن تقوم الإدارة بتحديد مستويات الأداء التى تستخدم لأغراض الرقابة على عمال البيع وتقييم نشاطهم وجهودهم فإن الخطوة التالية هى تحديد طرق قياس الأداء الفعلى للمهام . وتعمل الإدارة على توفير الأرقام والاحصاءات اللازمة لأغراض المقارنة مع المستويات المختلفة المحددة لأداء الأعمال ، ويجب على عمال البيع أن يعلموا أن طريقة أدائهم للأعمال خاضعة للرقابة وتقاس بعد ذلك مع المستويات المحددة للأداء . وإذا نجحت إدارة المشروع فى تجميع الاحصاءات عن حجم المبيعات ثم تحديد النفقات ثم قامت بتحليلها فسوف تصبح فى مركز يمكنها من قياس طريقة أداء المهام المختلفة . ومن ضمن أدوات الرقابة المستخدمة تقارير رجال البيع وكذلك التقارير من المستويات الإدارية المختلفة فى إدارة المشروع وتحديد بعض الخطط والإجراءات عن طريق المشرفين على المبيعات .

### نظام التقارير :

إن الهدف الأساسى للتقارير التى يرفعها رجال البيع هى أنها وسيلة للرقابة ولكن يجب أن نأخذ فى الحسبان أن هذه الرقابة يمكن الوصول إليها عن

طريق الاتصالات . ويعتبر نظام التقارير أداة للاتصال بين رجال البيع والمستويات الدنيا فى إدارة المبيعات إلى الرؤساء فى المستويات العليا . وتعطى التقارير للإدارة أساساً للمناقشة مع رجال البيع أو تحدد المناطق أو الجهات التى يحتاج فيها رجال البيع إلى المساعدة كما أنها تمكن المديرين من التقدم باقتراحات للعمل على تشجيعهم ومساعدتهم .

وبعد مراجعة التقارير يستطيع مدير المبيعات أن يقرر ما إذا كان رجال البيع يقومون بالبيع إلى الأفراد الصالحين وفى المناطق الصالحة ، كما تساعد فى تحديد الاحتياجات والاجراءات الواجب اتخاذها لزيادة رقم الطلبات أو أوامر الشراء . والمعلومات التى تتضمنها التقارير تعتبر المادة الأولية التى يجب أن تستفيد منها الادارة فى توجيه نظرة مدققة أى توجيه النقد لأجل البناء وتشجيع الأفراد العاملين فى نفس الميدان .

وبالمثل يساعد نظام التقارير رجال البيع على تحسين طريقة أدائهم للمهام المختلفة وذلك لأن كل فرد مضطر أن يراجع عمله عندما يسجل كل ما قام به خلال فترة معينة وقد يوجه النقد الشخصى إلى تصرفاته وقد يكون هذا النقد أقوى من النقد الصادر من الرؤساء الإداريين . وبناء عليه يمكن القول إن نظام التقارير يبنى الأساس الذى يقوم عليه النقد والبناء سواء من رجال البيع أو من الرؤساء .

ومن المستلزمات الأولية لكتابة التقرير هو أن يكون للتقرير هدف أو عدة أهداف . وهذا الهدف هو الذى يؤثر فى طبيعة أو شكل التقرير وكذلك فى المعلومات التى يتضمنها . ومن ضمن الأهداف العديدة التى تحققها التقارير هى :

١ - تعطى التقارير فكرة واضحة عن الظروف المحيطة بكل منطقة

وتنقلها إلى المركز الرئيسى .

٢ – تعلم رجال البيع لماذا نجحوا أو لماذا فشلوا كما توضح لهم طريقة تحسين أدائهم للاعمال وزيادة الدخول التى يحصلوا عليها فى ظل طريقة الدفع المتبعة .

٣ – يساعد رجال البيع أن يقومون بتخطيط أعمالهم .

٤ – تعطى رجال البيع فكرة عن المستهلكين الفعليين والمحتملين الذين يمكن تكرار عملية البيع معهم .

٥ – تمكن إدارة البيع وكذلك رجال البيع من تحسين الخدمات التى تؤدى إلى المستهلكين .

٦ – تعطى الإدارة فكرة عن السلع المنافسة الموجودة فى السوق .

٧ – اعطاء الإدارات فكرة عن نشاط المنافسين .

٨ – تعطى المركز الرئيسى فكرة عن مركز العملاء وعن حجم الائتمان

٩ – تمكن إدارة المبيعات من الاحتفاظ بقوائم أو معلومات حديثة ويومية عما حدث فى محيط العمل .

١٠ – تحدد الأساس الخاص باختيار صفقات البيع .

١١ – تعطى معلومات تنفع بحوث التسويق .

١٢ – ترسم الطريق أمام تنمية السلع الجديدة وإنعاشها .

١٣ – تسهيل مهمة ترويج وتنشيط المبيعات عن طريق المستهلكين المحتملين .

١٤ – دراسة منافذ التوزيع الجديدة .

١٥ – تسهل من تخطيط جداول الإنتاج .

وإذا تمكنت التقارير المقدمة من رجال البيع من تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها فسوف تتمكن الإدارة من تقيم الجهود التى يبذلها رجال البيع كما أنها

تعطينا الاحصاءات والأرقام التى يحتاج اليها المشروع فى المستويات الإدارية العليا وذلك لكى تتمكن من رسم السياسات التسويقية .

**تقييم جهود رجال البيع :**

لايمكن أن يعتمد تقييم جهود رجال البيع فقط على أساس كمية المبيعات التى يحققونها ، من المعروف أن أحسن عمال بيع قد يمرون بظروف صعبة ، وأضعف رجال بيع يمكن أن يحققوا مبيعات ضخمة عندما تتحسن الظروف . ويمكن أن نستند إلى الخطوات الآتية فى تقييم جهود رجال البيع :

١ - النشاط الجسمانى : كم عدد مرات الاتصال التى أجراها رجال البيع ؟ ما الوقت الذى استغرقه كل اتصال ؟ ما مقدار الأموال التى انفقت ؟

٢ - القدرة على التأقلم : هل يستطيع عامل البيع أن يتفهم المواقف البيعية المختلفة حتى يستطيع أن يتم الصفقة فى أى منها .

٣ - هل يستطيع عامل البيع أن يعمل دون توجيه ومساعدة الإدارة وهل لديه القدرة على التفكير والمبادأة ؟

٤ - هل يستطيع أن يحقق نوعاً من التكامل فى الأداء وفى السلوك ؟

٥ - ما مدى كفاءة رجل البيع فى أداء وظيفته من الوجهة العامة ، هل ارتبط بالأهداف التى حددتها الادارة ؟

وتعتبر خطط العمل الموزعة على رجال البيع باروميتراً لقياس الأداء لأنها تشرح العمل الواجب أدائه وعدد مرات الاتصال . وعند مقارنة خطة العمل بالعمل الفعلى يمكن الحكم على رجل البيع . ويمكن اجراء مقارنة بين جهود رجال البيع المختلفين شريطة اتفاق الظروف . ويقال إن دورة حياة رجل البيع تبدأ منذ إعداداه ثم تنميته وتقدمه ونضوجه ثم تتدهور كفاءته .

ويلاحظ أن منحنى الأداء بين مرحلة الأعداد ومرحلة النمو تقفز بسرعة

ثم يستمر بمعدل بطيء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم يأخذ فى النزول حتى مرحلة التدهور .

وإذا تمكن رب العمل أن يحدد موقع رجل البيع على هذا المنحنى يستطيع أن يحدد احتياجاته ويحدد أوجه القصور الموجودة فى القوى البيعية[1]

**تقيم وظيفة البيع :**

هناك بعض الطرق يمكن استخدامها فى تقييم وظيفة البيع فى المنشأة[2]

١ – الإضافات إلى الربح : يجب حساب هذا الرقم عن طريق حساب التكلفة زائداً نسبة الإضافة للسلعة ويطرح منها تكاليف عملية البيع .

٢ – العائد على الأصول : تطرح نفقات المبيعات الجارية مثل : المرتبات والانتقال ، من الربح .

٣ – نسبة التكلفة إلى المبيعات : وتحسب نسبة نفقات البيع ثم تقسم على إيرادات المبيعات . ولكن يلاحظ أنه لايمكن أن تستخدم بمفردها .

٤ – نصيب السوق : إذا لم تتغير جودة السعلة ، أو السعر ، أو الإعلان ، جهود المنافسين ومع ذلك زادت حصتنا فى سوق السلعة ، يمكن أن نعزو ذلك الى زيادة كفاءة وجهود رجال البيع .

٥ – تحقيق أهداف التسويق : يمكن الحكم على طريقة أداء وعمل المبيعات على أساس ما أمكن تحقيقه من أهداف ( المبيعات ، الأرباح )

(1) Marvin A. Joison "The salesman's career cycle " Journal of marketing, july P. 39

(2) Porter Henry, "manage your salesforce as a system". Harvard Business Review - march - Apirl 1975. P. 75

## رابعا : استراتيجيـة التوزيع

يعتبر التوزيع عنصراً هاماً داخل استراتيجية التسويق ، وسنحاول فى هذا الجزء أن نتعرض إلى استراتيجية التوزيع وإدارتها ومكوناتها المختلفة ثم نصل فى النهاية إلى التوزيع المادى .

والمعروف أن جميع السلع تمر خلال منافذ توزيع معينة ، وقد يتم هذا بطريقة مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو قد يتضمن مجموعات عديدة من الوسطاء والموزعين . يمكن تعريف قنوات التوزيع فى الآتى : مجموعة من المنشآت التوزيعية تشارك بنصيب فى أنشطة التسويق والتى تنطوى على تحرك السلع والخدمات من مناطق الإنتاج حتى مراكز الاستهلاك[1] .

أما هيكل التوزيع فهو اصطلاح يدل على جميع الترتيبات الممكنة فى صناعة معينة والتى تقوم بعملية التوزيع .

هناك ثلاثة عناصر رئيسية داخل المزيج التوزيعى وهى :

١ - علاقات التوزيع : فى نقطة معينة أو أكثر تنقل ملكية السلع وهذا لابد من تنظيمه بطريقة معينة .

٢ - التوزيع المادى : يجب أن تنقل السلعة إلى منطقة معينة فى وقت معين لكى تسلم للمستهلك . وهذا يتضمن النقل والتخزين والرقابة على المخزون .

---

(1) Louis P. Bucklin, "The marketing system and channel management" in Fredrick D. Sturdivant et al, managerial analysis in marketing, scott, Foresman 1970. P. 220

٣ - الأنشطة المساندة : مثل تجميع المعلومات التسويقية ، تمويل أنشطة التسويق ، التنميط والتدريج وهذا كله يساعد عملية التوزيع .

ولقرارات التوزيع تأثير قوى على بقية المزيج التسويقى والذى يتضمن : التسعير ، السلعة ، الترويج ، وتعتبر تكاليف التوزيع من أكبر عناصر التكلفة فى النشاط التسويقى .

والمشاركون فى نشاط التوزيع هم : المستهلكون ، الإدارة ( عند المنتج أو عند الموزع ) ، المجتمع ، وكل منهم يتأثر بنشاط التوزيع ويؤثر فيه أيضاً .

**أولا — وجهة نظر المستهلك :**

يطلب المستهلكون المنافع الآتية من نشاط التوزيع وبصفة خاصة فى محيط التجزئة :

( ا ) وفرة السلعة : يمكن أن تصل السلعة بوفرة إلى المستهلكين عن طريق تجار التجزئة المنتشرين فى أماكن كثيرة .

(ب) الراحة : تختار المتاجر مواقعها فى المراكز التجارية الرئيسية وبالقرب من تجمعات السكان لتوفير الخدمة بالقرب من المستهلكين .

(ج) الخدمة : يستطيع المستهلك أن يختار بين التجار على أساس الخدمة التى يقدمها كل منهم والذى يدفع فى مقابلها ثمناً معيناً . وتتفاوت هذه الخدمة من متجر إلى آخر مثل محلات خدمة النفس ( السوبر ماركت ) إلى محلات الأقسام — وهى قيمة الخدمة — والتى لا تتأخر فى تقديم المساعدات وتمنح الائتمان .

(د) الوفورات : حاول بعض المنتجين أن يبيعوا مباشرة إلى المستهلكين أى استبعاد الوسطاء من أجل توفير الأرباح التى يحصل عليها الوسطاء . وفى الحقيقة إذا أمكن تحقيق ذلك يمكن تحقيق وفورات تتراوح بين

١٠ - ٣٠٪ يفيد منها المستهلك النهائى .

( هـ )التسلية : يشعر بعض المستهلكين بارتياح وسرور عندما يذهبون إلى الأسواق وعندما يقومون بالتسوق حتى ولو لم يقوموا بالشراء .

## ثانياً ــ المنتجون :

يختار المنتج قنوات التوزيع التى تسلكها السلعة فى رحلتها من المنتج حتى المستهلك النهائى . ولذلك نتعرض هنا إلى المنتجين على أساس أنهم يخططون طريق التوزيع ويحددون نظم التوزيع . وقد نقع فى بعض اللبس بين اصطلاح التوزيع وبين جهود رجال البيع ، فإذا قام المنتج بالبيع المباشر إلى المستهلكين فسوف يتساوى التوزيع مع جهود عمال البيع لأن الأخيرين هم الذين يتولون عملية التوزيع حتى النهاية ( ماعدا التوزيع المادى ) . ولكن إذا اعتمدنا على الوسطاء والموزعين فإن عملهم سيكون إمتداداً لعمل رجال البيع لدى المنتج .

## ثالثاً ــ الوسطاء :

يعرف الوسطاء تقليدياً داخل عملية التوزيع بأنهم ( مشروعات أعمال تتخصص فى تقديم خدمات معينة تتعلق بشراء أو بيع السلعة أثناء تدفقها من المنتج إلى المستهلك الأخير »[1]

## رابعاً ــ وجهة نظر المجتمع :

يمكن تحديد أثر التوزيع على المجتمع بطريقتين : التوزيع كنشاط داخل التسويق ، تداخل الوسطاء والموزعين مع المجتمع ، ينظر المجتمع إلى التوزيع من الزوايا الثلاثة الآتية :

( أ ) حماية المستهلك : طالما يأخذ تجار التجزئة موقعهم فى نهاية أعمال التوزيع

(1) Kotler, "Marketing management" 3d. ed., 1972 P. 551

فهم يتصلون مباشرة بالمستهلكين وهذا يضعهم فى موقف يحتم عليهم التجاوب مع حاجات المستهلكين والتحدث باسمهم وبمصلحتهم . يهدد تجار التجزئة المنتجين بأنهم لن يتعاملوا فى سلعهم إلا إذا أخذوا رغبات وحاجات المستهلكين فى الحسبان .

ولكن هل سنجد التجار الذين يتولون هذه المهمة ؟

(ب) توسع تجار التجزئة فى السنوات الأخيرة فى منح الائتمان إلى المستهلك النهائى بقصد إخفاء ما يحصلون عليه من أرباح ضخمة أو ما يعرضونه من سلع جودتها منخفضة .

(ج) حماية الوسطاء : ثمة تعارض بين مصالح كبار المنتجين وبين مصالح التجار والوسطاء ، وكثيراً ما يعبأ الرأى العام ضد الوكلاء خاصة إذا زادت مطالبهم عن حدود المعقول .

**تشكيل نظم التوزيع :**

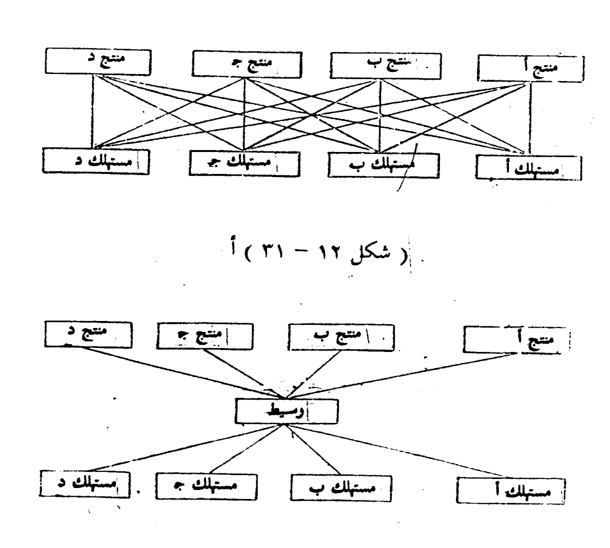
يخدم التوزيع الناجح كلا من المستهلكين والموردين خاصة إذا تحققت السرعة المطلوبة فى توصيل السلعة إلى السوق ، وأحسن طريق توزيع ليس هو أقصر طريق أو أقصر مسافة تفصل بين المنتج والمستهلك .

ولكن هناك اعتبارات أخرى ومهمة تؤثر فى اختيار هذا الطريق وأهمها : التكلفة ، الوقت ، الخطر . وهناك وظائف عديدة لابد من مباشرتها داخل قنوات التوزيع وهى : الشراء ، البيع ، النقل ، التخزين ، التنميط والتدريج ، التمويل ، تحمل المخاطر ، تجميع المعلومات التسويقية .

وإذا لم يتمكن المنتج أن يتحمل واحد أو أكثر من تلك الوظائف ، يجب أن يتحملها عنه أحد الوسطاء . وغالباً ما نجد أن الوسطاء يوزعون أو يقسمون هذه الوظائف المختلفة فيما بينهم بطريقة معينة تؤدى فى النهاية إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة .

يفيد الوسطاء والموزعون المنتجين عندما يقدمو لهم المعلومات ، خبرة ، ورغم ذلك إذا وجد المنتج فى أى وقت من الأوقات طريقه أخرى أقل كلفة فى أداء عملية التوزيع فسوف يقصى الوسطاء عن طريقه .

والسؤال هنا : كيف يؤدى الوسطاء أعمال التوزيع بكفاءة وفاعلية ؟ قد يعترض البعض للوهلة الأولى ويقول إن الاعتماد على الوسطاء يعنى إضافة الى التكلفة الكلية لكل من المنتج و المستهلك ولكن يجب ألا نتسرع فى الحكم ويجب أن ندرس قيمة وفائدة الوسطاء والموزعين إذا نظرنا إلى الشكل الآتى . شكل رقم ( ١٢ - ٣١ ) « أ ، ب » .




( شكل ١٢ - ٣١ ) أ

( شكل ١٢ - ٣١ ) ب

يتضح من الشكل « أ » أن هناك أربعة منتجين لنفس السلعة عليهم أن يتعاملوا مع أربعة من المستهلكين .

يعنى هناك ١٦ علاقة أو عملية تتم بينهم . ولكن فى الشكل « ب » يجمع الوسيط كلا من المنتجين والمستهلكين بعضهم مع بعض وهنا توجد ٨ عمليات أو علاقات فقط . وإذا طبقنا هذا الكلام على نطاق واسع يمكن أن تكتشف كيف يقوم الوسطاء بتضييق وتبسيط العلاقات والمعاملات الممكنة داخل اقتصاد معقد . ويظهر هذا بوضوح أكبر إذا تنوعت السلع التى يقدمها كل منتج .

ولنفترض أن كل منتج من المنتجين الأربعة ينتج تشكيلة متنوعة من السلع ، يستطيع الوسيط أن يشترى تلك المجموعات ويعرضها دفعة واحدة على المستهلكين لكى يشبع حاجاتهم وطلباتهم وهذا بدوره يخفض كثيراً من عمليات التوزيع المادى ويخفض من تكلفة المبادلة .

**استراتيجية التوزيع :**

تنوه أهمية وضرورة وضع استراتيجية التوزيع فى الكثير من الشركات الاعماليو غير الاعمالية . يتمسك بعض المديرين بطرق التوزيع التقليدية التى درجوا عليها فترة طويلة من الزمن رغم ما حدث من تغيير فى الظروف السوقية . فى الكثير من الأحوال ، لا يوجد من يهتم داخل التنظيم بتحمل مسئولية تطوير طريقة التوزيع ، والمدخل البناء أن ننظر إلى قنوات التوزيع كنظام متكامل ثم نضع استراتيجية تضمن الأداء الناجح لوظائف التوزيع داخل هذا النظام ، ومهما كانت ظروف السوق أو السلعة ، ترغب المنشأة فى أن تختار طريق التوزيع الذى يضمن لها تنفيذ استراتيجيتها التسويقية ، والظروف الآتية تجبر المنشأة على تغيير استراتيجية التوزيع[1]

(1) Maureen Guirdhan, "Marketing management : analysis, planning and control " a. 3d. ed., Prentic Hall 1976, P,288

١ – فى حالة قيام شركة جديدة .

٢ – عند تقديم منتج جديد أو خط منتجات جديدة .

٣ – عندما تغير الشركة من استراتيجية التسويق أو عندما تقرر توجيه منتجاتها إلى أسواق جديدة .

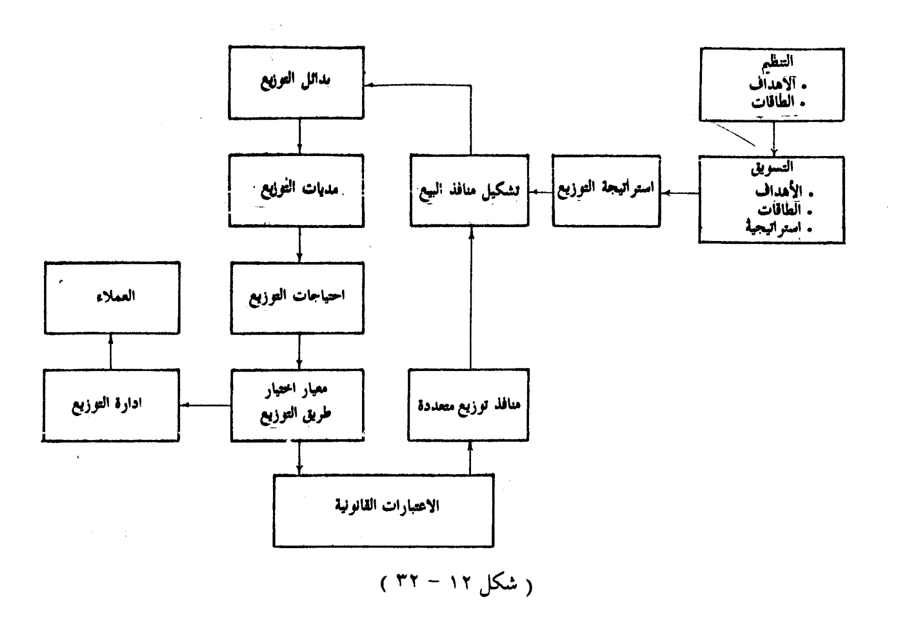
٤ – عندما تصل السلعة إلى مرحلة جديدة فى دورة حياتها

٥ – فى حالة تغيير هيكل التوزيع القائم ( فتح محلات جديدة أو عندما يعدل كل من تجار التجملة والتجزئة من سياستهما )

ما عدد المنافذ التى يستخدمها رجل التسويق ؟ متى يجب على الشركات ذات الموارد المالية الضخمة أن تركز جهودها على طريق واحد رئيسى ؟ والشكل الآتى يوضح نموذجاً لتخطيط استراتيجية التوزيع وإدارة نظم التوزيع ( شكل رقم ١٢ – ٣٢ ) :

**دور استراتيجية التوزيع :**

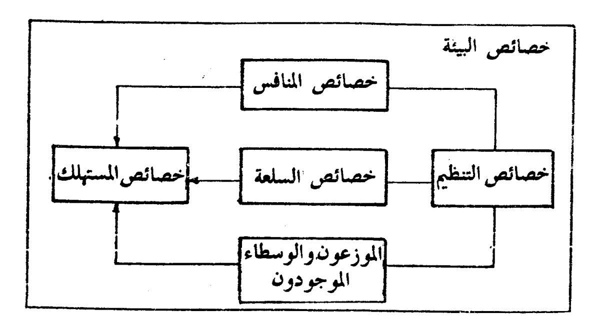
لقد أوضحنا من قبل كيف تشكل عناصر السلعة ، الترويج ، أجزاء فى المزيج التسويقى . وبنفس الأسلوب تعرف المزيج التوزيعى بأنه الطريق الذى تخصص به المنشأة الأرصدة لكى تؤثر فى المنشآت التوزيعية الأخرى . ولقد تعرضنا من قبل إلى استراتيجية الدفع والجذب ، ويمكن أن يمتد هذا على التوزيع فمثلا عن استراتيجية الدفع يكون التأكيد على التوزيع الداخلى من خلال منافذ التوزيع . وفى استراتيجية الجذب يتخطى المنتج جميع الوسطاء ويركز جهوده على المستهلكين مباشرة . والسؤال الهام فى استراتيجية التوزيع : من الذى يشكل السوق الذى نرغب فى بلوغه ؟ هناك علاقة قوية بين اختيار الأسواق واختيار المنافذ . وإذا لم تستطيع المنافذ الموجودة أن تصل بنا إلى الأسواق المقصودة فلابد أن تراجع الشركة من استراتيجيتها التسويقية .


التنظيم
• الأهداف
• الطاقات
التسويق
• الأهداف
• الطاقات
• استراتيجية
استراتيجية التوزيع
تشكيل منافذ البيع
منافذ توزيع متعددة
الاعتبارات القانونية
بدائل التوزيع
مديات التوزيع
احتياجات التوزيع
معيار اختيار
طريق التوزيع
ادارة التوزيع
العملاء

( شكل ١٢ - ٣٢ )

## تشكيل نظام التوزيع

يوضح الشكل الآتى ( شكل ١٢ - ٣٣ ) العوامل المهمة التى تحدد طريق التوزيع :




( شكل ١٢ - ٣٣ )

١ - **السوق** : تحدد طبيعة السوق استراتيجية التوزيع . ينجح التوزيع المباشر عندما يتوفر عدد كبير من العملاء المحتملين وبالتالى مبيعات كثيرة محتملة وعندما يتركز العملاء فى مكان واحد . ولكن عندما تكون السلع موزعة ومبعثرة، وعندما يكون هيكل الشراء غير منظم ، يلعب الوسطاء دوراً هاماً فى التوزيع .

٢ - **السلعة** : تفرض خصائص السلعة قرارات اختيار طريق التوزيع . مثلا السلع سريعة التلف تتطلب التوزيع المباشر بسبب مخاطر التأخير ومشاكل المناولة . كما توزع الفنية المتخصصة التى تتطلب خدمة خاصة عن طريق التوزيع المباشر . ويكن توزيع السلع الفصلية عن طريق الوسطاء الذين يتمكنون من تداول العديد من السلع الفصلية بمقدرة أكبر من المنتج ، كذلك

يمكن الاعتماد على الوسطاء فى حالة السلع ذات القيمة المنخفضة .

٣ - **التنظيم** : إذا كانت المنشأة كبيرة الحجم ولديها إمكانيات مالية ضخمة وتنتج خطاً واسعاً ومتنوعاً من المنتجات ، تستطيع أن تتجه إلى التوزيع المباشر ، ولكن كلما كانت المنشأة ضعيفة كلما قلت مواردها المالية التى تستطيع أن توجهها إلى عملية التوزيع . والنتيجة الطبيعية هى ضرورة الاعتماد على الوسطاء .

٤ - **الوسطاء** : يستطيع كل من تجار الجملة والتجزئة خدمة قطاعات مختلفة من المستهلكين ، يتبع كل منهم أساليب مختلفة فى الإعلان ، التخزين ، الائتمان ، عدد مرات الشحن والتسليم ، يفضل رجل التسويق الوسيط الذى يستطيع أن يصل وأن يواجه حاجات المستهلكين الذين يخدمهم . هذا علاوة على أن المركز المالى القوى للوسيط له أهمية عند اختياره .

٥ - **المنافسون** : قد يجد رجل التسويق أنه من الضرورى أن يسير فى نفس الطريق الذى يسير فيه منافسوه عندما يختارون منافذ التوزيع ، فكل منتج يسعى أن تعرض سلعته عند جميع التجار الذين يعرضون سلع المنافسين . ولقد قال الأستاذ Kotler « تحدد منافذ التوزيع التى يستخدمها المنافسون ما يجب على المنتج أن يتلافاه أكثر مما يقلده »(١)

ولقد اتبع بعض المنتجين الفلسفة التى نادى بها Kotler فتجنبوا المتاجر التى تعرض سلع المنافسين وابتدأوا فى سياسة جديدة هى التوزيع المباشر حتى لايقابلون اى نوع من المنافسة .

٦ - **البيئة** : تعيد التغيرات فى البيئة التسويقية تشكيل استراتيجية التوزيع . فى حالة الكساد الاقتصادى يتحول المنتجون إلى أقصر وأرخص طريق للتوزيع . كما أن للاختراعات والتقدم التكنولوجى أثر كبير فى الاختيار . فوجود

(1) Kotler, "Marketing Management" 3d. 197(, P. 290-92

الثلاجات العامة الضخمة غير كثيراً من طريقة توزيع السلع سريعة التلف . ولقد ساعد ذلك على وجود عدد كبير من الوسطاء واتضح دورهم فى عملية التوزيع بين المنتج والمستهلك .

يجب على كل منشأة أن تدرس وتزن كل البدائل قبل أن تصل إلى قرار لاختيار طريق التوزيع . يجب على المنشأة أن تقارن بين المزايا والعيوب الموجودة فى الطرق التقليدية للتوزيع أو أى طرق أخرى مستحدثة . وهناك بعض أسئلة يجب الإجابة عليها وهى :

١ – ما هى حاجات الشراء داخل السوق الذى نخدمه ؟

٢ – كيف يمكن لكل بديل من بدائل التوزيع أن يقابل ويلبى تلك الحاجات ؟

٣ – ما هى قنوات التوزيع الأكثر نجاحاً فى التوزيع ؟

**مديات التوزيع :**

يمكن قياس مديات التوزيع عن طريق :

( ا ) مدى التغطية الجغرافية لقنوات التوزيع .

(ب) كثافة التوزيع فى منطقة جغرافية معينة أى عدد الوسطاء الذين يدفعون بالسلعة أو الخدمة .

تستطيع المنشأة أن تختار ما بين التوزيع الشامل أو المحدود ويعتمد اختيارها على كيفية الاستفادة من جهود الوسطاء . فمثلا السلع الميسرة توزع توزيعاً شاملا ومكثفاً بينما السلع الخاصة توزيع عن طريق عدد قليل من الوسطاء أو عن طريق الوكلاء الوحيدين . ويمكن الاختيار بين ثلاثة أنواع من التوزيع وهى : التوزيع الشامل أو المركز ، التوزيع الانتقائى أو المحدود ، والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين ، والمتغير الأساسى الذى يحدد الاختيار هو مدى انتشار السلعة داخل السوق .

**أولا — التوزيع الشامل :**

يميل منتجو السلع الميسرة والمواد الأولية أن يتبعوا استراتيجية التوزيع الشامل لأنهم يرغبون أن تعرض منتجاتهم فى عدد كبير من منافذ التوزيع . وتجد المنشآت هذه الطريقة ضرورية عندما يكون ثمن السلعة منخفضاً وعدد مرات الشراء متكررة واحتمال تحول المستهلكين من علامة إلى أخرى احتمال كبير . والمثال الآتى يوضح هذا : إذا طلب المستهلك الكولا ولم يجدها فسوف يشترى البيبسى أو العكس . وبالتالى يجب على كل شركة أن تشبع السوق وتغطى جميع الاحتياجات لكى تصل بالمبيعات إلى أقصى حد ممكن .

**ثانياً — التوزيع الانتقائى أو المحدود :**

ويمكن توضيح هذه السياسة بأنها استخدام أكثر من وسيط وحيد وأقل من الاستعانة بجميع الوسطاء المستعدين لعرض السلعة[1] . بمعنى آخر يختار المنتج عدداً قليلا من التجار يكونون مستعدين على العمل على تحقيق مبيعات ضخمة . وتستخدم هذه الطريقة فى توزيع عدد كبير من السلع الاستهلاكية خاصة سلع التسوق والسلع الخاصة . وتسمح هذه السياسة لرجل التسويق أن يركز فى تعامله على عدد محدود من الوسطاء وبالتالى تتدعم العلاقات معهم وفى نفس الوقت يضمن التغطية المعقولة للتسويق . ومن الطبيعى أن تكلفة هذه السياسة فى التوزيع أقل من السياسة السابقة ( التوزيع الشامل ) .

**ثالثاً — التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين :**

يعطى المنتج فى بعض الحالات إلى أحد الموزعين توكيلاً وحيداً لتوزيع سلعته فى منطقة معينة أو فى سوق معين . ومعنى ذلك أن المنتج لن يوزع سلعته عن طريق آخر داخل هذا السوق .

وتستخدم هده السياسة فى توزيع سلع مثل : الأجهزة الموسيقية ، الأثاث ، الراديو والتلفزيون ، الساعات ، الأدوات الرياضية ، السيارات

(1) Kotler, "Marketing management" 3d. ed., 1976, P. 290

وغيرها . ولا يمكن اعتبار هذه السياسة عملية لتوزيع السلع الميسرة لأن المستهلك غير مستعد لقطع مسافات طويلة حتى يجد هذا الوكيل .

هناك بعض المزايا يحصل عليها الوكيل الوحيد ، كما أن هناك مزايا يحصل عليها المنتج ، يضمن المنتج جهوداً مكثفة من قبل الوكيل الوحيد كما يستطيع أن يضغط عليه فى تنفيذ بعض السياسات التسويقية ( السعر ، الترويج ، شروط الائتمان ) . ويتدعم مركز العلامة التجارية بين العلامات المنافسة لها إذا كان توزيعها عن طريق الوكيل الوحيد .

**احتياجات التوزيع :**

يتجه المنتج إلى اختيار أحد الوسطاء عن قناعة أنه هو الذى يستطيع أن يقوم بالخدمات المطلوبة منه بأحسن طريقة وأحسن من المنتج ذاته وأحسن من أى موزع آخر . وعند تحديد خدمات التوزيع ، يجب على المنتج أن يتذكر المزيج الذى يحدد العلاقات التجارية والتى تشكلها العناصر الآتية :

١ – سياسة السعر : غالباً ما يحدد المنتج قائمة بأسعار منتجاته وفى نفس الوقت يستطيع أن يمنح خصما خاصاً لبعض الموزعين أو بالنسبة لطلبات ذات حجم معين .

٢ – شروط البيع : وأهم شرط هو شرط الدفع والضمانات التى يمنحها المنتج .

٣ – وكالة وحيدة فى منطقة معينة ، يطلب الموزع من المنتج ان يضمن له انه لن يعطى أى حق لموزع آخر لتوزيع نفس السلعة فى منطقة معينة أو بالقرب من منطقته .

٤ – خدمات ومسئوليات متبادلة : ويتم الاتفاق عليها فى العقود التى تبرم بين الأصيل وبين الوكيل .

**بعض معايير اختيار الموزعين :**

بعد تحليل المهام المختلفة التى يقوم بها الموزعون ، يستطيع المنتج أن يختار

أحسن طريق لتوزيع سلعته .

والؤال الذى يواجهنا هو : أى منفذ يمكن أن يحقق أهداف التسويق البعيدة الأجل ؟

وللإجابة على السؤال : كل بديل من بدائل التوزيع يجب أن يوزن بمعيار اقتصادى ، رقابى ، إمكانية التطبيق ، المرونة :

**أولا** : **المعيار الاقتصادى** : من أهم الاعتبارات عند اتخاذ قرار اختيارى طريق التوزيع هو الاعتبار الاقتصادى ، طالما أن الأرباح الناشئة هى أهم هدف تسويقى . وحتى يمكن تقيم الإمكانيات الاقتصادية لكل منفذ على حدة ، يمكن للمنشأة أن تعتمد على مدخل التكلفة الكلية . أى تحدد أثر التوزيع على التكلفة التسويقية ثم تحاول المنشأة أن تصل إلى تقديرات عن الربح المتوقع لتطبيق أى استراتيجية وتختار منها الأنسب من ضمن البدائل المعروضة .

إلا أن هذه الطريقة سهلة من الناحية النظرية فقط حيث يصعب على المنشأة أن تتنبأ بأرباحها التى يمكن أن تحصل عليها من أى طريق من طرق التوزيع حتى لو توفر لها جميع الاحصاءات والمعلومات عن الوسطاء . علاوة على ذلك عند تقيم المنافذ البديلة يصعب أن نحصل على جميع المعلومات الحيوية والضرورية اللازمة لهذا الاختيار .

**ثانياً** : **الرقابة** : من الأسئلة الصعبة التى تواجه رجل التسويق عند اختيار طريق التوزيع الآتى : هل هناك تعارض فى المصالح بين الموزعين أنفسهم وبين المنتج بحيث يصعب تحقيق الرقابة عليهم أو العكس ؟ هل هناك تجانس فى المصالح فتكون الرقابة أسهل ؟ وهل التعامل مع منافذ التوزيع بطريقة معينة تحمل أى نوع من المشاكل القانونية ؟

لقد زادت طلبات الموزعين فى السنوات الأخيرة بصفة خاصة ، بحيث فرضوا عليهم القيام ببعض الخدمات التى كانت مفروضة عليهم أصلا ، وأدى هذا إلى خلق الكثير من المشاكل التى يصعب اخضاعها للرقابة .

**ثالثاً : المرونة فى الحركة** : قد يختار المنتج طريق معين للتوزيع على فرض أنه الطريق الأمثل ولكن بعد التدقيق قليلا يتضح له أنه طريق محفوف بالمخاطر . فإذا كان هذا العامل يقيد من حرية ومرونة المنتج فسوف تظهر الكثير من المشاكل مستقبلا خاصة عندما تتغير الظروف السوقية . فالمنتج الذى يتعاقد مع وكيل وحيد على أساس فترة ١٠ سنوات قادمة . سوف تقيد حريته ولن يتمكن من أن يتحول عن هذا العقد إذا وجد فرصة أحسن للتعامل مع وكيل آخر أو طريقة توزيع أخرى . وبطبيعة الحال سوف يتردد المنتج فى الموافقة على شروط ترابطه لآجال طويلة إلا إذا كان مستقبل الصناعة واضحاً أو مستقراً كما تبدو الظروف السوقية مطمئنة .

**رابعاً : القيود القانونية** : قد تتشابه الاتفاقات التى تبرم بين المنتجين وبين الوكلاء الوحيدين مع القيود التى تفرضها الدولة لمنع الاحتكارات . لذلك لابد من النظر إلى الأعتبارات الآتية :

١ – هل يستطيع المنتج أن يراقب جزءاً مهماً من السوق ؟

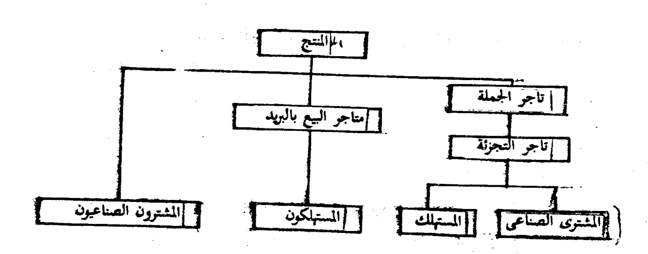
٢ – هل الاتفاقية المبرمة بينهما تبعد المنافسين من الحصول على نصيب من السوق ؟

فإذا توفر هذان الشرطان أو توفر أحدهما ، فسوف تتدخل الحكومة ضد اتفاقيات الوكالة الوحيدة .

### استخدام أكثر من طريقة فى التوزيع :

تستخدم المنشآت فى الكثير من الحالات أكثر من طريق واحد أو منفذ واحد . يفيد هذا الاتجاه المنتج طالما أنه سيتمكن من الوصول إلى أسواق أوسع . ولكن يحيط بهذا المدخل الكثير من المخاطر إذ قد نجد بعض الوسطاء يعارضون فى أن ينضموا إلى مجموعة الموزعين التى توزع منتجات هذا المنتج ، وبالتالى يحجمون عن توزيع سلعته .

ومن وجهة نظر المنتج ، فإن عدم التركيز واستخدام استراتيجية توزيع متعددة يمكن أن تقود المنتج إلى اللبس وعدم التركيز . ولكى يتلافى المنتج هذه المشاكل يستطيع أن يوزع منتجاته المختلفة من خلال منافذ مختلفة ، أو استخدام أدوات تمييز مختلفة واعطاء كل علامة إلى منفذ توزيع خاص والشكل رقم ( ١٢ – ٣٤ ) يوضح هذه الطريقة :




( شكل ١٢ – ٣٤ )

### تنمية العلاقات مع الموزعين :

عندما تقودنا استراتيجية التوزيع إلى اختيار طريق معين للتوزيع أو مجموعة من الطرق فى وقت واحد ، تحاول الشركة أن تقيم علاقات طيبة مع الموزعين . تظهر المنافسة بين المنتجين وبين الموزعين للحصول على نصيب أكبر من الأرباح . ولكن فى السنوات الأخيرة اتحدت القوتان لمواجهة بعض الصعوبات معاً مثل المنافسة أو الندرة فى بعض المواد ، أزمة الطاقة ، التدخل الحكومى ، ضغوط المستهلكين ، التضخم .

عندما يقع اختيار المنتج على طريق معين لتوزيع منتجاته عليه أيضاً أن يختار الأسماء أى أسماء الأشخاص أو الشركات التى تعاونه فى توزيع السلعة . وهناك بعض العوامل التى تساعده فى ذلك :

١ – كفاءة الإدارة عند الموزعين .

٢ – هل يتعامل الموزع فى سلع أخرى منافسة لمنتجاتنا ؟

٣ – دراسة الموارد المالية لكل موزع .

٤ – هل يملك الموزع تسهيلات تمكنه من التعامل فى منتجاتنا ؟

٥ – هل لديه رجال بيع أكفاء يساعدون على توزيع السلعة ؟

٦ – هل يتعاملون فى سلع أخرى تعتبر مكملة لسلعتنا فتساعد على تصريفها ؟

٧ – هل يفكرون بالعقلية التسويقية ، وهل لديهم النية فى تركيز جهودهم لتوزيع منتجاتنا ؟

٨ – هل يغطون الأسواق تغطية كافية ؟

٩ – هل سيقبلون حصة معينة ويعملون على تصريفها ؟

١٠ – هل سيقبلون هامش ربح معين خاصة فى الأوقات العصيبة ؟

**الحوافز للموزعين** : لابد من تقديم بعض الحوافز للموزعين

والوسطاء . وعند تقديم مثل هذه الحوافز لابد أن يلتزم المنتج بحدود معينة بحيث لا تغطى المكاسب المحتملة . والمشكلة هى كيفية تحقيق التوازن المطلوب فى العلاقة مع الموزعين .

هناك بعض الطرق الفنية التى تساعد فى الحصول على التعاون والتعضيد من جانب التجار والتى منها :

قد يعطى المنتج ضمانات ضد انخفاض الأسعار ، مساعدات مالية أو تحديد فترة السداد ، معاملات خاصة فى بعض السلع لحمايته ( أى الموزع ) من بعض المخاطر التجارية . ويمكن أن يشارك المنتج فى تدريب رجال البيع العاملين عند الموزع لكى يضمن خدمات ممتازة تقدم إلى المستهلكين سواء عند التركيب أو الخدمة أو الصيانة .

**تقييم جهود الموزعين :**

يستخدم المنتج العديد من الطرق لتقييم أداء الوسطاء والموزعين . ومن بين هذه الطرق :

١ – مقارنة المبيعات الفعلية مع حصص المبيعات المحددة لكل منهم .

٢ – الاتجاهات البيعية واتجاهات نصيبه فى الأسواق .

٣ – متابعة المعاملات بين المستهلكين والوسطاء ومدى رضا المستهلكين عنهم .

٤ – اجراء مقابلات مع عينة من المستهلكين وسؤالهم عن درجة رضاهم عن الموزعين .

فإذا اتضح من هذه الدراسة أن أداء الموزعين غير مرضى عنه ، يقرر المنتج ما إذا كان من الضرورى التحول إلى موزعين جدد وفى نفس الوقت

لا يوجد دليل أن ينتج عن هذا التحول أى تحسن فى طريقة الأداء .

وقد يواجه بعض المنتجين تلك المشكلة وذلك بالاتفاق منذ البداية مع الموزع على حصة مبيعات معينة يلتزم بها هذا الموزع . وقد يتم شبه اتفاق وتراض بين الطرفين على مسائل معينة مثل التغطية الشاملة للأسواق ، متوسطات المخزون ، معالجة الأجزاء التالفة أو المفقودة ، برامج التدريب ، ويمكن أن يحدد المنتج هدفاً معيناً لكل موزع كى يلتزم به حسب المنطقة البيعية . وهذا يحدد مسئولية الموزع تحديداً واضحاً .

**تعديل طرق التوزيع :**

يجب على المنتج أن يقيم طرق التوزيع بين وقت وآخر طالما أن الظروف البيئية لن تستمر على حال واحد . وقد يعنى هذا التقيم البدء فى استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية السابقة .

ولقد لخص الأستاذ Kotler[1] أنواع ثلاثة للتغيير وهى :

١ – إضافة أو إسقاط بعض الموزعين .
٢ – إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التى تعمل فى أسواق معينة .
٣ – إعداد استراتيجية جديدة لتوزيع المنتجات فى جميع الأسواق .

وأصعب عمل هو مراجعة استراتيجية التسويق برمتها ، ولا يمكن القيام بمثل هذا العمل الشاق بدون دراسة موسعة وبدون الحصول على موافقة الإدارة العليا .

---

(1) Kotler, "Marketing Management ". 3d. ed., PP. 299-300

## استراتيجية التوزيع المادى

يمكن تعريف التوزيع المادى وفقاً للمفهوم التسويقى الذى يعمل فيه هذا التوزيع . يرتبط التوزيع المادى بنظام التسويق أى بكل الخطوات التسويقية منذ أن كانت السلعة مادة خام حتى وصلت الى سلعة تامة الصنع[1] . ويناسب هذا التعريف المصانع الجديدة والإنتاج الجديد حيث لا توجد أنظمة توزيع سابقة . أما التعريف التنسيق للتوزيع المادى فهو الذى يناسب الشركات المستقرة التى يكون لها ارتباطات مع المصانع الأخرى وموردين ووسطاء . وفى هذا يعنى التوزيع المادى نقل وتخزين السلع المختلفة لخدمة أسواق معينة .

والتوزيع المادى — كجزء من المزيج التسويقى — يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى الداخلة فى هذا المزيج ومنها : السلعة ، السعر ، الترويج ، ولكى نبرهن على هذا نقول إن التوزيع المادى يهتم بالشكل المادى للسلعة وبطريقة تغليفها ، ولا يتضمن السعر فقط تكلفة الإنتاج ولكن يتضمن كذلك توصيل هذا الإنتاج إلى المستهلك الأخير ، ومن ناحية أخرى يجب التنسيق بين برامج الترويج وبين التوزيع المادى لضمان أن المخزون المتوفر يكفى لمقابلة الطلب المتوقع . كما أن القصور والضعف فى أعمال التوزيع سوف ينشأ عنه زيادة فى التكاليف ونقص فى درجة إشباع المستهلك .

لا يهتم المنتج فقط بوظيفة التوزيع المادى ، ولكن يهتم بها كذلك تجار الجملة وتجار التجزئة وكل المنشآت المساندة مثل شركات النقل وشركات

(1) Kotler, "Marketing management" 3d. ed., 1976. P. 304

التخزين كما يهتم به أيضاً المشروعات غير الإعمالية .

**التوزيع المادى كنظام :**

يعتمد كلامنا هنا عن التوزيع المادى على مدخل النظم الذى سبق التعرض له . هدف التوزيع المادى كنظام هو توصيل السلعة المناسبة إلى الأماكن المناسبة فى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة . ويمكن الوصول إلى نظام متكامل يرضى كلا من العميل والمورد من خلال التنسيق بين تخصيص المواد ، البرمجة والرقابة . ولقد تمكنت شركات كثيرة من تخفيض نفقات التوزيع المادى وحسنت من الخدمة عندما حاولت تحليل هذا النظام أودخلت عليه بعض التعديلات .

ومهما كان المدخل الذى تستخدمه المنشأة ، يمكن عن طريق بذل جهود اضافية الوصول الى جودة أحسن وخدمة أحسن ، والإلتزام بمواعيد التسليم .

**خدمة العملاء :**

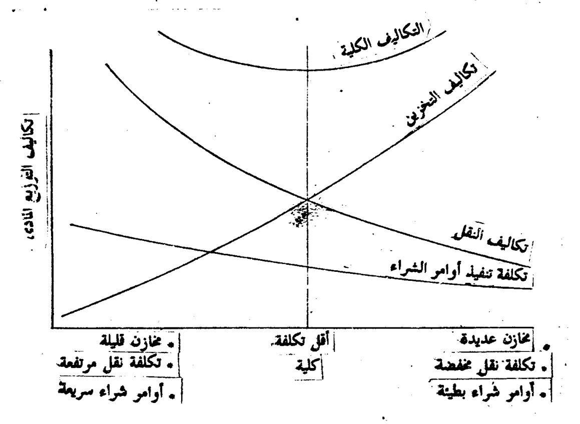
تحقق التحسينات فى أنظمة خدمة العملاء الزيادة فى المبيعات ولقد تغيرت نظرة المنتجين والتجار إلى الخدمة المقدمة إلى العملاء فبعد أن كانوا ينظرون إلى الخدمة بعدم الاهتمام أو الاكتراث نجدهم الآن يستخدمون طرق متقدمة للرقابة على المخزون لتوفير حاجات الخدمة . ونظراً إلى التقدم التكنولوجى والاعتماد على الكمبيوتر فقد تقدمت خدمة المستهلك وشغلت مكاناً بارزاً فى البرنامج التسويقى . وهناك عناصر عديدة تدخل فى خدمة العميل[1] إحداها : دورة الطلبية وهذا يعنى الفترة التى تفصل بين إرسال طلب الشراء وبين استلام البضاعة ، والثانى : مدى اعتمادنا على المخزون السلعى ، والثالث بعض الامتيازات الممنوحة وبعض القيود المفروضة .

---

**(1)** Wendell M. Stewart, "Physical distribution" in Victor P. Buell, ed., Handbook of modern marketing, McGraw-Hill 1970. P. 4-54

## مدخل التكلفة :

تعتبر نفقة النقل والتخزين هى النفقات الرئيسية التى تتحملها الشركة وهى بصدد مباشرتها لوظيفة التوزيع المادى ، وتكاليف التوزيع المادى تنقسم إلى تكاليف منظورة وغير منظورة ، وتكاليف التوزيع المنظورة تتضمن : النقل ، التخزين ، المناولة ، إرسال أوامر الشراء ، الرقابة على المخزون ، التأمين وهناك تكاليف غير منظورة للتوزيع وهى التى تنشأ من فقد بعض فرص الربح ( الطلبات الملغاة ، الفشل فى شحن البضاعة فى الوقت المناسب ) وهى لن تظهر فى حساب الأرباح والخسائر رغم أن أثرها خطير على الأرباح . والرسم الآتى ( شكل ١٢ - ٣٥ ) يعطينا توضيحاً مبسطاً لمفهوم التكاليف الكلية :



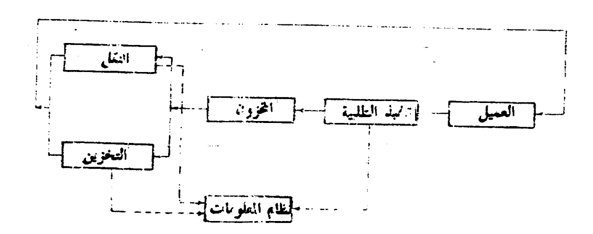

( شكل ١٢ - ٣٥ )

وتتضمن البدائل الواردة على يمين الرسم : تكاليف تخزين مرتفعة ، تكاليف نقل منخفضة ، تكلفة أوامر الشراء منخفضة ولكن بطيئة . والبدائل على شمال الرسم فهى : تكاليف تخزين منخفضة ، تكاليف نقل مرتفعة ، أوامر شراء سريعة . ويمكن الوصول إلى أقل تكلفة كلية باختيار مواقع مناسبة لنقط

ويسمح مدخل التكاليف الكلية لمدير التوزيع المادى أن يضع أمامه البدائل التى تمكنه من تخفيض التكاليف الكلية للتوزيع المادى ، وتبسيط النظام وتخفيض المخزون ، تحسين طرق التعبئة والتغليف ، واستخدام اجراءات سريعة وفعالة .

**مكونات نظام التوزيع المادى :**

من الضرورى أن نتعرف على أنشطة التوزيع المادى ونحدد مدى ارتباطها ببعضها لكى نتفهم مستويات الخدمة التى يجب المحافظة عليها ولكى نصل إلى أقل تكلفة ممكنة : والشكل الآتى رقم ( ١٢ - ٣٦ ) يوضح نموذجاً مبسطاً لمكونات نظام التوزيع المادى والذى سوف نتعرض لكل منها بشيء من التفصيل .




( شكل ١٢ - ٣٦ )

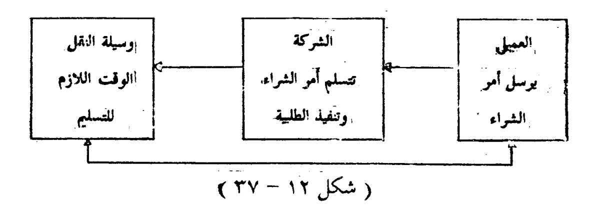
**تنفيذ الطلبية :**

ويتضمن استلام ، تسجيل ، تجميع الطلبات بغرض تنفيذها . ويتسع

اهتمام الإدارة بهذه العملية لكى يشمل تحديد الوقت اللازم واجراءات الرقابة على الجودة للاطمئنان على أن الأجزاء المعدة للشحن هى نفس المواصفات المطلوبة . يجب أن تتم عملية تنفيذ الطلبية بأقصى سرعة ممكنة وباستخدام أساليب فنية حديثة بها يمكن أن نعرف خلال لحظات عدد الوحدات المتوفرة ، وكم وحدة مطلوبة وكم وحدة فى الطريق ومتى يتوقع أن تصل .

عند استلام الطلبية من العميل تبدأ عملية تجميع الوحدات والأصناف المطلوبة ثم تشحن البضاعة . وإذا كانت مسئولية هذه العملية مركزية يمكن أن نضمن تنفيذها بسرعة وفاعلية . ولذلك فقد عهدت معظم الشركات بهذه العملية إلى إدارة التوزيع المادى .

والشكل الآتى شكل رقم ( ١٢ - ٣٧ ) يوضح دورة تنفيذ أمر الشراء :




( شكل ١٢ - ٣٧ )

**وفرة المخزون :**

على الرغم من أن مديرى التسليم ليس لهم إلا رقابة محدودة على سياسة التخزين ، إلا أنهم يرغبون فى أن يكون لهم رأى فى تشكيل هذا المخزون طالما أن سياسة المخزون هى أداة لإشباع وتلبية الطلب . يجب أن يكون مدير التسويق قادراً على تلبية حاجات جميع العملاء ، إلا أن الظروف الاقتصادية لن

تسمح للشركة بالاحتفاظ بمخزون يحميها من أن تقع فى أى عجز . لذلك يجب التدقيق في تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وفى مستوى الخدمة التى نرغب ى تقديمها إلى العملاء . يمكن الوصول إلى المستوى المناسب للمخزون بعد تحديد التكلفة الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون والربح المتوقع من المبيعات الإضافية الناشىء من وفرة المخزون .

ولكن يقال دائماً إن الرقابة على المخزون ــ لتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات المطلوبة ــ هى مشكلة المشاكل . لماذا ؟ لأن مايقرب من ٣٠٪ من إجمالى أصول الشركة تكون مجمدة فى المخزون . ومن أهم العوامل التى تساعد على تقدير الكميات المناسبة للمخزون هى القدرة على التنبؤ بالطلبات المستعجلة . فإذا تمكن المنتج أن يحدد متى يظهر الطلب وبأى حجم ، يتمكن من الاحتفاظ بكميات مخزونه تكفى لمواجهة هذا الطلب . من الطبيعى أن هناك عوامل أخرى هامة تحدد كمية المخزون ، ولذلك لا تتردد الشركات فى التدقيق فى حساب هذا المخزون .

فى بعض الأحيان نجد أن المنشأة تحتفظ بكميات كبيرة من أصناف معينة ( بطيئة الحركة ) لكى تخفض من تكاليف تنفيذ أوامر الشراء ، ولكن هذا المدخل لايمكن استخدامه بالنسبة للسلع سريعة التلف أو سريعة التقادم .

يجب على الإدارة أن تأخذ فى اعتبارها معدل المبيعات أو متوسط الطلب خلال فترة زمنية معينة ( وهى الفترة التى تفصل بين إرسال الطلبية وبين استلام البضاعة ) وطالما أن الطلب غير مستقر وغير منتظم ، لذلك يجب على الشركة أن تحسب المخزون اللازم الذى يحقق درجة من الأمان وذلك أخذاً لهذا التقلبات فى الحسبان . يجب على المدير أن يتحسب لبعض العوامل وهو بصدد اتخاذ قرار تحديد المخزون مثل : نفقة الاحتفاظ بالمخزون ، المدة التى تتلف بعدها البضاعة ، اختلاف الطلب وفقاً للمناطق الجغرافية .

## تحديد الحجم الاقتصادى للطلبية :

يمكن تحديد الحجم الاقتصادى للطلبية باستخدام معادلة رياضية تضمن لنا التوفيق والتوازن بين الكميات المتوفرة وبين الكميات المطلوبة . وهذه المعادلة :

$$\text{الحجم الاقتصادى للطلبية} = \sqrt{\frac{\text{٢ ك ت}}{\text{ف}}}$$

حيث أن ك = تكلفة الطلبية الواحدة

ت = معدل المبيعات السنوية بالوحدة

ف = تكلفة الفائدة للوحدة الواحدة فى السنة

نفترض أن ك = ٢٠ جنيه ، ت = ٥٢٠٠ وحدة ، ف = ٢٥ قرش للوحدة .

$$\text{إذن الحجم الاقتصادى للطلبية} = \sqrt{\frac{\text{٢} \times \text{٢٠} \times \text{٥٢٠٠}}{\text{٠,٢٥}}} = \text{٩١٢ وحدة}$$

يجب أن يتقابل المخزون مع متوسط حجم الطلب ، ولكن لا تستطيع الشركة أن تبقى فقط على هذا المخزون حيث أن هناك احتمالات أن تواجه الشركة بظروف طارئة تجد أن هذا المخزون لم يكف إلا فترات محدودة فقط . بمعنى آخر أن تبقى على مخزون أكبر من هذا المتوسط حتى تستطيع مقابلة احتمالات العجز فى الأوقات التى يزيد فيها الطلب . لذلك تحتفظ معظم الشركات — علاوة على المخزون الأساسى — على ما يطلق عليه مخزون أمان أو حد الأمان أو الرصيد الثابت غير المتحرك[1] .

## الطرق المختلفة للنقل :

تعتمد أغلب المنشآت على أكثر من وسيلة واحدة للنقل ، فمثلا تنقل

(1) Richard J. Lewis, "Physical distrbution : managing the firms sevice level" in E. Jerme McCarthy, John F. Grashof, and Andrew A. Brogowicz, eds. Readings in Basic marketing, Irwirn 1975 PP. 225-26.

المواد الخام عن طريق : السكك الحديدية ، النقل المائى ، أنابيب البترول . أما السلع التامة الصنع فتنقل بواسطة السيارات ، الطائرات ، الطرود البريدية . ولكن تعتمد الوسيلة المختارة على هيكل التوزيع فمثلا عند نقل البضاعة من مصنع إلى آخر يفضل استخدام السكك الحديدية أو السيارات ، ومن المصنع للمخزن : تستخدم السكك الحديدية والسيارات أيضاً . من مخزن إلى مخزن : السيارات . من المخزن إلى العميل : السيارات . من المصنع إلى العميل مباشرة ( فى حالات الاستعجال والضرورة القصوى « الطائرات » ) . والجدول الآتى يوضح ذلك :

| هيكل التوزيع المادى | الحاجـة | طرق النقل الممكنة |
|---|---|---|
| من مصنع إلى مصنع | وفقاً لجداول الانتاج | السكك الحديدية، السيارات |
| من المصنع إلى المخزن | نقل المنتجات الجاهزة | السكك الحديدية ،السيارات |
| من مخزن إلى مخزن | تحقيق التوازن | السيارات |
| من المخزن إلى العميل | خدمة المستهلك | السيارات |
| من المصنع للعميل مباشرة | حالة الاستعجال والضرورة القصوى | الطائرات |

المصدر :

James L.Heskett, Hicholas A Glaskowsky and Robert M.Ivic, «Business Logistics: Physical Distribution and Materials Management» Ronald press comp. 1973. 2d., ed.,

من الطبيعى هناك بعض الاستثناءات من تلك القواعد ، فمثلا الجريدة أو المجلة تعتمد على النقل بالسيارات أو الطائرات أو بالبريد . بينما نجد أن شركة البترول سوف تحرك المادة الخام من حقول البترول إلى معامل التكرير عن طريق أنابيب البترول

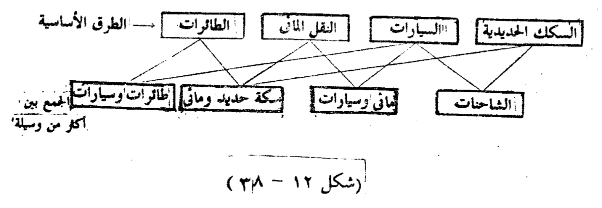
يجب أن يستند اختيار الوسيلة على اعتبار التكلفة والسرعة . فمثلا النقل بالطائرات يتميز بالسرعة ولكن مرتفع التكاليف ولكن تنظر بعض

الشركات إلى نقل الطائرة أنه الأنسب طالما أنها تعطى لاعتبار السرعة المقام الأول . بالإضافة إلى هذه الخاصية فإن النقل بالطائرات يخفض من الكميات المخزونة أو من الأموال المجمدة فى المخازن وبالتالى يحقق التدفق النقدى السريع فتزيد الربحية . ومن ناحية أخرى إذا كانت لا مركزية التخزين تخفض من تكاليف النقل الكلية ، إلا أنها ترفع من تكاليف التخزين ومن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

**التنسيق بين وسائل النقل :**

تعطى أغلب المنشآت اهتماماً خاصاً لموضوع التنسيق بين طرق النقل المختلفة خاصة فى الفترات الأخيرة .

وهذا يعنى التدقيق بين الخدمات المختلفة التى تقدمها هذه الوسائل وبين التكلفة التى تطلبها ، والشكل الآتى ( ١٢ – ٣٨ ) يقدم مشروعاً مبسطاً للتنسيق بين طرق النقل :




(شكل ١٢ – ٣٨)

**المصدر**

James L. Heskett, Hicholas A Glaskowsky and Robert M. live, "Business logistics : Physical Distribution and materials management " Ronald press comp. 1973. 2d., ed.,

يجب أن تهتم الإدارة بحجم المخازن وعددها وموقعها والتسهيلات المتوفرة لها . والوظيفة الأساسية للمخازن هى تحقيق التوازن بين العرض والطلب . ويتمشى حجم المخزون مع حاجة الأسواق فى الأوقات والفصول المختلفة . وتظهر المنفعة الزمنية التى تحققها وظيفة التخزين خاصة بالنسبة للسلع التى تنتج فى فصول معينة ويكون الطلب عليها على مدار السنة أو العكس تنتج باستمرار وتطلب فى فصول معينة أو تنتج فى فصل معين ولا تستهلك إلا فى فصل آخر .

ولقد أمكن اختصار عدد المخازن أو مراكز التخزين بسبب التقدم الذى حدث فى طرق النقل . تحتاج بعض السلع إلى فترات طويلة لتخزينها وإذا كانت مساحات المخازن متاحة ومتوفرة ، ولأجل الاقتصاد فى النفقات ، يستحسن أن يكون موقع المخازن بجانب مواقع الإنتاج .

هناك أشكال مختلفة لخدمة التخزين ، مخازن خاصة تملكها المنشأة ، مخازن مؤجرة ، ومخازن عامة ، ويعتمد قرار المنشأة فى اختيار أحدها على تكاليف التوفير ودرجة الرقابة المطلوبة .

فإذا اعتمدت المنشأة على المخازن العامة ، تواجه ارتفاع نفقات التخزين ، ولكن فى نفس الوقت لا تحتاج إلى تكاليف ثابتة فى إنشاء مخازن خاصة ولكن تفتقر المنشأة فى هذه الحالة الرقابة الدقيقة على المخزون .

تستطيع المنشأة أن تستفيد من جراء تعاملها مع المخازن العامة إذ تتمتع فى هذه الحالة بالكثير من المرونة لمقابلة الحاجات المتغيرة للتخزين . كما تستطيع أن تحصل على إيصالات بالبضاعة المخزونة تستطيع بمقتضاها تمويل نشاطها والاقتراض بضمانها .

وللمخازن الخاصة بعض المزايا ، وتشعر المنشأة بحاجتها إلى تلك المخازن الخاصة كلما وجدت أن انتاجها كافياً ومستمراً ومستقراً ويشغل جميع حيز المخازن ، كما إذا احتاجت المنشأة إلى رقابة دقيقة أو ملاحظة مستمرة على المخزون أو إذا احتاجت إلى نوع معين من المناولة لا يمكن توافرها إلا فى المخازن الخاصة .

يجب اختيار مواقع مراكز التوزيع بدقة إذا أرادت المنشأة أن تصل إلى الأسواق التى تخدمها بسرعة . تتمكن المنشأة — اعتماداً على تلك المراكز — من سحب وشحن كميات كبيرة من أصناف معينة ومن مواقع مختلفة تلبية لطلبات العملاء بسرعة فتحقق الكثير من الوفورات . ولقد دعا التوسع فى نشاط الأعمال إلى التوسع فى مراكز الخدمة لخدمة أسواق جديدة ولتخفيض نفقة الاحتفاظ بالمخزون ونفقة التخزين والمناولة والنقل .

وأهم ما تعنى به مراكز التخزين — عكس المخازن — هى السرعة فى تحريك البضاعة وليس المحافظة على البضاعة لفترة طويلة . تجمع المراكز كميات كبيرة من البضاعة من مواقع الإنتاج الكبيرة ثم تعيد تقسيم الكميات وفقاً لطلبات العملاء . ويمكن أن يتم تغليف البضاعة فى مراكز التخزين أو التجميع لكى تكون معدة تماماً للشحن أو للتخزين النهائى .

**أهمية المعلومات فى التوزيع المادى :**

يحتاج العاملون فى إدارة التوزيع المادى الى الكثير من المعلومات عن المخزون ، النقل ، التخزين ، الوحدات المعدة للشحن . والواقع أن أهم تلك المعلومات هى المتعلقة بالكمية المخزونة المتوفرة فى كل موقع ومكان .

يتضمن التخطيط السليم لأعمال النقل اليومى لأسلوب النقل ولشركات النقل وقبل اختيار الطريقة لابد من المقارنة بين الخدمة والنفقة . وتشكل التقارير اليومية عن أعمال النقل أساس الاختيار لتلك الوسائل .

وتعطى تقارير المخازن معلومات عن الآتى(١)

١ – المساحات المستغلة وأماكن الاحتفاظ بالمخزون

٢ – طريقة تشغيل الأفراد فى المخازن وجدولة نشاطهم .

٣ – أعمال تحميل المخزون إلى الوسيلة الناقلة هل تطبق مبدأ الحمولة الكاملة لما له من أثر على تكاليف النقل .

تعتبر نظم المعلومات فى التوزيع المادى مسألة حيوية بهدف الرقابة على التكاليف وعلى الخدمة .

يجب أن يمد نظم المعلومات إدارة التوزيع المادى بالمعلومات الضرورية للقيام بالتخطيط والرقابة على نشاطها . يجب أن يعطينا نظم المعلومات الحقائق التى ترشد عن الطرق التى يمكن اللجوء إليها لتحسين الخدمة وتخفيض النفقة .

## تنظيم التوزيع المادى :

أيقنت الإدارة فى السنوات الأخيرة أهمية تحديد مسئولية أعمال التوزيع المادى . وطالما أخذ دور التوزيع مكانه الصحيح فقد وضع على قدم المساواة مع بقية الإدارات داخل الخريطة التنظيمية .

ولكن مازلنا نجد بعض الشركات تقسم وظائف التوزيع المادى بين عدة إدارات . وفى ظل هذا التنظيم تنظر كل إدارة إلى أعمال التوزيع المادى من وجهة نظرها . فبينما يسعى مدير النقل الى تخفيض نفقات النقل بكل طريقة ممكنة ، نجد أن مدير المبيعات يهمه توافر كميات مخزونة كبيرة لكى يتمكن من تلبية حاجات العملاء . أما مدير الرقابة على المخزون فهو دائماً يسعى لتخفيض الكميات المخزونة حتى يخفض من نفقة الاحتفاظ بالمخزون وكذلك

(1) Edward W. Smykay, "Physical distribution management" 3d., ed., mcmillan 1973 P. 37

بالأموال المجمدة فى المخازن . بمعنى آخر سيخلق تقسيم الاختصاصات نوعاً من التعارض فى وجهات النظر داخل المشروع الواحد ، كما يصعب فى ظل هذا التنظيم أن نحدد المسئولية تحديداً دقيقاً .

ولكن على العكس من ذلك ، أيقنت بعض المشروعات أهمية تجميع وظائف التوزيع المادى داخل إدارة واحدة أو فى مكان واحد ، ونتج عن هذا زيادة فى كفاءة النشاط خاصة عندما جمعت السلطات والاختصاصات فى يد شخص واحد مسئول . وهنا يجب أن تقرر المنشأة هل تكون إدارة التوزيع المادى مستقلة تماماً عن بقية الإدارات ؟ فى أغلب الأحوال تكون إدارة التوزيع المادى جزءاً من إدارة التسويق لأنه لابد من التنسيق بين التسويق والتوزيع المادى وبين الإعلان والترويج . بعد ذلك لابد من تحديد السلطات التى تحول إلى إدارة التوزيع المادى هل يكون مديراً تنفيذياً فقط أو مديراً وظيفياً فقط أو يجمع بين السلطتين التنفيذية والوظيفية . ويعتمد هذا القرار على تحليل طبيعة أعمال الشركة وعلى قرارات الأفراد وكفاءات المديرين . والخرائط الثلاثة الآتية توضح :

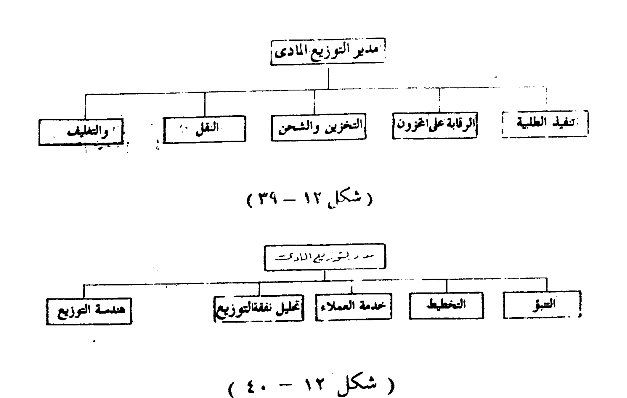
( ا ) تنظيم أعمال التوزيع المادى على أساس تنفيذى ( شكل رقم ١٢ - ٣٩ )

**(ب) تنظيم أعمال التوزيع المادى على أساس وظيفى ( شكل رقم ١٢ - ٤٠**

(جـ) الجمع بين الوظيفى والتقليدى ( شكل رقم ١٢ - ٤١ )

**مستقبل التوزيع المادى :**

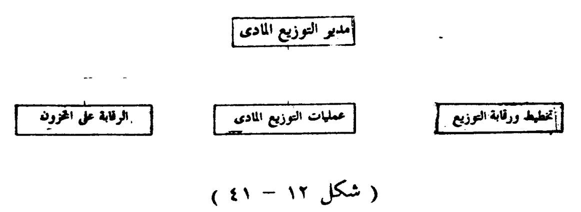
ستؤثر التغيرات فى البيئة التسويقية دون شك فى مستقبل التوزيع المادى . ويمكن تقديم بعض الخطوط العريضة لهذه الاتجاهات المستقبلية فى الآتى :




( شكل ١٢ – ٣٩ )

( شكل ١٢ – ٤٠ )

المصدر : William M. Stewart, "Physical distribution, coordinating : inventory, warehousing and Transportation for optimum sevice at lowest cost in Victor P-Buell, ed., Handbook of modern marketing, mcgraw Hill 1970. PP. 4666-467.




( شكل ١٢ – ٤١ )

١ – الاتجاه ناحية مصالح المستهلكين : يطلب العملاء ويلحون فى خدمة أحسن وجودة أفضل .

٢ – زيادة حدة المنافسة بين المشروعات المختلفة .

٣ – تقديم أنواع جديدة من السلع .

٤ – الزيادة فى تكاليف العمل والنقل .
٥ – تقدم فى طرق الاتصال .
٦ – الاعتماد أكثر على الكمبيوتر .

هذه التغيرات المستقبلية سوف تجبر المنشآت على إعادة النظر فى أنظمة التوزيع المادى التى تتبعها حتى يمكن زيادة الكفاءة التى تتمثل فى خدمة العملاء وفى تخفيض التكاليف . وهناك احتمالات أن تطور المنشآت التى تعمل فى التوزيع المادى من وظائفها ومن خدماتها[١] وسوف تظهر الشركات الكبيرة التى تباشر أعمال التوزيع والتخزين والنقل وتنفيذ الطلبيات والرقابة على المخزون . ويمكن للمشروعات الصناعية أن تتعاقد مع تلك المشروعات لكى يركز المنتج جهوده على العناصر الأخرى من المزيج التسويقى .

ويتنبأ المحللون بأن تقوم الشركات بالاتفاق فيما بينها على المشاركة فى مساحات التخزين وأجهزة المناولة بقصد مواجهة الزيادة فى النفقات وللقضاء على العجز ومواجهة ضغط الحكومة .

وسوف يكون للتغيرات فى هيكل التوزيع المادى المستقبلية أثراً دولياً واضحاً ، فمثلا يمكن مواجهة مشكلة العجز فى الغذاء فى الدول النامية عن طريق الكفاءة فى عملية التوزيع لما هو متوفر . وفى هذا المعنى تجد أن التوزيع المادى يمكن أن يفيد فى إحداث التغيير الاجتماعى .

**تطبيق بحوث العمليات على مشاكل التوزيع المادى[٢] :**

لم تعد الطرق التقليدية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع المادى كافية

(1) James L. Heskett " Sweeping changes in distribution" Harvard Business Review, march-April 1973., PP. 123-132

(1) Edward W. Cundiff, Richard still and Norman A.P. govoni, "Fundamentals of modern marketing" Prentice-Hall 1973. PP. 252-35

ومناسبة ، وبالتالى يبحث رجال الإدارة إلى مدخل جديد يعتمد على التحليل الكمى ومن ضمن هذه الطرق هى : المحاكاة الرياضية ، البرامج الخطية ، البرمجة التقريبية والبرمجة العددية .

**أولا — المحاكاة الرياضية :**

يمكن تخفيض مكونات التوزيع المادى ووضعها فى شكل رياضى بطريقة يمكن أن تستخدمها الإدارة لاختيار أساليب الإدارة المختلفة بهدف تحسين طرق التوزيع وتخفيض تكاليف التوزيع . تستطيع الإدارة — عن طريق مقارنة نتائج كل بديل — أن تختار بدائل التوزيع حتى تتعامل مع أهدافها .

وتمكن طريقة المحاكاة الرياضية فى تحليل أى من طرق التخزين وطرق الشحن يمكن استخدامها .

وتظهر أهمية وفائدة المحاكاة الرياضية فى ترتيب جداول الشحن وهى المشكلة التى تواجه الأفراد المسئولين عن التوزيع المادى ، ومع ذلك فإن أى إجابة تتأتى عن طريق المحاكاة الرياضية ليس بالضرورة هى الحل الأمثل للمشكلة التى أمامنا .

**ثانياً — البرمجة الخطية :**

يستخدم أسلوب النقل وهو أحد أساليب البرمجة الخطية فى تخطيط عمليات النقل والشحن من مواقع مختلفة حتى جهات الوصول بحيث يمكن تخفيض التكاليف الكلية للشحن . ومواقع الشحن قد تكون المصانع المنتجة أو أى مصدر آخر من مصادر العرض أو مراكز التوزيع أو المخازن أما جهة الوصول فقد تكون مراكز التوزيع ، المخازن ، التجار ، العملاء .

وبناء عليه فإن طلب السلعة فى أسواق مختلف مع وجود المخازن فى

موقع أخرى ، بالرغم حسبما أن نحدد — عن طريق البرمجة الخطية — أي من المخازن لشحن البضاعة وبأي كمية إلى محل معين بهدف تخفيض نفقات الشحن والنقل إلى أدنى حد ممكن .

وحتى الوقت الذي حدث فيه التقدم العلمي في أساليب اتخاذ القرارات — مثل البرمجة الخطية أو أسلوب النقل بوجه خاص — لم يكن أمامنا إلا طريقة المحاولة والخطأ لحل مشاكل من هذا الطراز .

ومن الأساليب المستخدمة في البرمجة الخطية هي الطريقة السمبلكس Simplex Method وهي تستخدم لإيجاد حلول لمشاكل التوزيع المادي المتداخلة . وكان أسلوب النقل يستخدم في النشاط ذات البعدين مثل النقل من مصادر مختلفة إلى أماكن وصول مختلفة . أما ما يزيد عن ذلك من أبعاد فهي تتضمن : فترات زمنية متعددة ، أنواع عديدة من السلع ، والعديد من مراكز التخزين في نظام التوزيع(1) . يمكن للشركة بجدول أن تستخدم هذا البرنامج الكمي لاختيار الوسيلة المثلى للنقل لخدمة جهات وصول مختلفة عن طريق ربط التكلفة الاستجابة بالتغيرات المتوقعة في المزيج السلعي وفي حجم السلع في كل موقع وصول .

ثالثاً — البرمجة التقريبية Heuristic Programming .

تستخدم هذه الطريقة لتقريب الحلول في حل المشكلة . وهي طريقة تقريبية تستخدم لحل مشكلة معينة . والبرنامج التقريبي هو مجموعة أو مزيج من طرق التقريب التي تستخدم لحل مشكلة معينة . ويتصور هذا البرنامج مجموعة من التعليمات تجعل في الإمكان استخدام الكمبيوتر لحل المشكلة .

(1) J.W. Metzger, "Elementary mathematical programming". John wily 1958 PP. 54-58. In "Fundamentals of modern marketing" by coundiff, still and govoni, 197?, P. 25?

ولا تهتم البرمجة التقريبية بإيجاد الحل الأمثل بعد بحث طويل ولكن تعتمد على السرعة فى الوصول إلى الحل المناسب[1] . وبالتالى فإن البرمجة التقريبية تعطينا طريقة بها يمكن الوصول الى الحل المناسب وليس أحسن الحلول لمشكلة معقدة تظهر فى عمليات التوزيع المادى وبأقل جهد رياضى كما يحدث فى البرمجة الخطية عندما نستخدمها لحل نفس المشكلة .

**رابعاً — البرمجة الدورية**

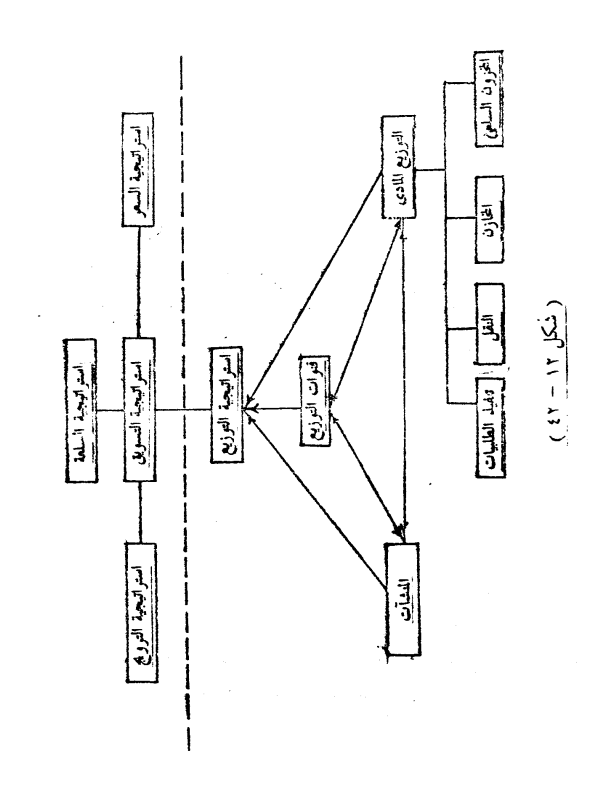
تختلف البرمجة الدورية عن البرمجة الخطية فى أن الحل الأمثل مقيد بأرقام صحيحة فقط . والميزة الأساسية لهذه الطريقة هى قدرتها فى تحديد الحل الأمثل من بين العديد من الحلول البديلة وأكثر بكثير مما يظهر فى حالة البرامج الخطية وبدون أى جهود إضافية أو وقت إضافى . ولقد ظهر التطبيق للبرمجة العديدة على قرارات التوزيع المادى حديثاً فى العديد من الشركات .

**استراتيجية التوزيع داخل استراتيجية التسويق :**

الرسم القادم يظهر العناصر المختلفة لاستراتيجية التوزيع ( شكل ١٢ — ٤٢ ) وهى كلها عناصر مترابطة ومتداخلة . وتظهر قرارات اختيار قنوات التوزيع وقرارات التوزيع المادى فى منشآت التسويق ، المنتجين ، تجار الجملة والتجزئة . تفترض قنوات التوزيع تحرك السلع ، وتحرك السلع يفترض انتقال ملكيتها ، والطرق المختلفة لمزج هذه العناصر تشكل استراتيجية التوزيع داخل استراتيجية التسويق .

---

(1) J.D. Weist, "Heuristic Programs for decision making" Harvard Bus. Review, September-October 1966. PP. 130-31. In Fundanentals of modern marketing" by Cundiff, still and govoni 1973. P. 253




( شكل ١٢ - ٤٢ )

المصدر : Cundiff, Still and govoni, "Fundamentals of marketing Prentice-Hall 1973. P. 255

الفصـل الثالث عشر

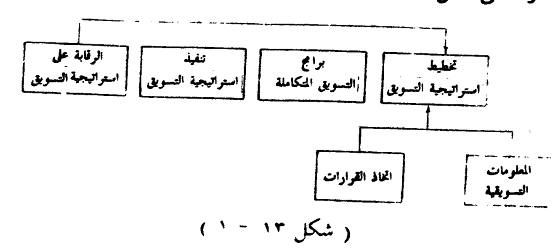
# تنفيـذ
# اسـتراتيجيـة التسـويق



بعد أن تناولنا استراتيجية التسويق من حيث عناصرها ، وبعد أن درسنا الطرق المختلفة لتجميع المعلومات التسويقية لما لها من أهمية فى إعداد الاستراتيجية المناسبة ، سوف نركز فى هذا الفصل على تنفيذ الاستراتيجية وعلى الأنشطة الضرورية لكى تحول الخطط إلى أفعال .

وإذا كانت استراتيجية التسويق تعمل على تخصيص وتوزيع الموارد المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التسويقية ، يجب أن تعتمد الاستراتيجية على طبيعة السلعة المنتجة وعلى مكانتها فى السوق . أما التكتيك فى التسويق فهو الخطوات التى يجب أن نقوم بها لكى تنفذ الاستراتيجية وتوضع موضع التنفيذ . يجب أن يرتبط التكتيك مع الخطة ومع الاستراتيجية ، ويمكن تغيير التكتيك عندما تتغير الظروف السوقية .

ويلقى الرسم الآتى ( ١٣ - ١ ) بعض الضوء على ما هو مطلوب من الادارة لكى تجعل خطة التسويق جاهزة ومعدة لكى توضع موضع التنفيذ .




( شكل ١٣ - ١ )

تشكل عناصر المزيج التسويقى : السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع عناصر استراتيجية التسويق التى تناولناها فى الفصول السابقة . يجب أن تأخد الإدارة فى حسابها العناصر المختلفة التى تظهر فى الشكل القادم وهى تقوم بالتخطيط .

يمكن أن ننظر إلى التخطيط على أن يشكل نصف النجاح أو يسبب نصف الفشل فى النشاط التسويقى ومهما كان التنفيذ دقيقاً وناجحاً ، لايمكن أن ينفذ خطة رديئة ، كما أن التنفيذ السيء لن يمحو خطة ، ومعنى ذلك أن على مديرى التسويق واجب عام هو التخطيط ثم التنفيذ . وفيما عدا الأفراد فى إدارة التسويق المسئولين عن التخطيط وفى القيام بالبحوث التسويقية فإن أغلب الأفراد يعملون فى تنفيذ الأنشطة التسويقية . وهذه حقيقة تنطبق على المشروعات الكبيرة وعلى المشروعات الصغيرة والمشروعات الإعمالية وغير الإعمالية .

ويعتبر التكامل والتنسيق من العناصر المهمة فى تخطيط التسويق وفى مرحلة التنفيذ . ويختص التكامل بالأنشطة والوظائف التسويقية بينما يعنى التنسيق بالتنسيق بين طريقة أداء الأفراد لوظائفهم .

**تكامل البرامج التسويقية :**

الهدف من التكامل هو أن تنصهر جميع البرامج التسويقية فى نظام تسويقى واحد . وينجح هذا النظام التسويقى إذا نجح فى أن يجمع بين طياته الخصائص المميزة لكل برنامج على حدة . كما أن البرنامج يجب أن يكون مرناً لكى يتأقلم مع التغيرات ويسايرها .

ويخطىء مدير التسويق إذا اهتم فقط بكل عنصر فى البرنامج التسويقى على حدة دون النظر إلى الصورة برمتها ذلك لأن الطريقة التى يعمل بها كل عنصر فى البرنامج لها أثر كبير على نجاح الجهود الجماعية . فإذا أمكن التنسيق

بين الجهود الإعلانية مع جهود البيع الشخصية ، فسوف نصل إلى نتائج عظيمة . ولا يمكن تصور التأكيد على الاعلان أو على جهود البيع الشخصية كل على حدة ولكن يجب أن ننظر إلى ذلك من خلال مدخل التسويق كنظام .

ولن يأتي نجاح التسويق من مجرد تكتيل خطط العناصر المختلفة للمزيج التسويقي ولكن لابد من الربط بين مدخلات : السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع والذى يخرج عنه أحسن مزيج تسويقى يناسب أهدافنا . إلا أن الوصول إلى المزيج التسويقي ليس أمراً سهلا طالما أن هناك عددا لا نهائى من الطرق للمزج والربط بين تلك العناصر المختلفة ، هذا علاوة على مشكلة التعارض بين العناصر المختلفة . ولا يملك مدير التسويق طريقة مبسطة تساعده على اختيار المتغيرات وتوصله إلى أحسن مزيج ممكن

وبصدد الوصول إلى أحسن مدخل تسويقى متكامل ، يسأل مدير التسويق السؤال التالى : ما العلاقة بين عناصر التسويق ( المدخلات ) ، واستجابة السوق ( المخرجات ) واستجابة السوق تتمثل فى : المبيعات ، نصيب الشركة من سوق السلعة ، اتجاه المستهلك ، اتجاه الشراء . كما يستطيع مدير الستويق أن يوجه الأسئلة الآتية :

١ - ما مستوى إنتاجية مدخلات التسويق ؟ وهنا ينظر مدير التسويق إلى العلاقة بين الجنيه الداخل والجنيه المنصرف . فأى جنيه ينفق على تدريب رجال البيع يجب أن يقارن بما ينفق أو يعطى إلى الوكلاء والموزعين لكى نرى أيهما يضيف أكثر للمبيعات وإلى الأرباح .

٢ - ما درجة استجابة السوق مع التغيرات التى تحدثها فى مدخلات التسويق ؟ وهذا يعنى معدل استجابة السوق للتغير فى مدخلات البرنامج التسويقى . فإذا زاد الإنفاق على الإعلان أو على تغليف السلعة بمقدار ٢٠٪ ، فكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مبيعات السلعة ؟ هل ستزيد المبيعات بمعدل ٢٠٪ أو ٣٠٪ أو لن تزيد على الإطلاق ؟

٣ – ما هو العنصر التسويقى الذى عدلنا الإنفاق عليه ونجم عنه الزيادة أو النقص فى استجابة السوق . فإذا قررنا تعديل وتطوير سلعة معينة ، فلابد من إنفاق مبلغ معين لكى تحدث استجابة السوق . وهل لو استمرينا فى الإنفاق على هذا التطوير سنصل إلى نتيجة أكبر أو أقل من المبلغ الذى أنفق أو هل سيتوقف السوق كلية عن الاستجابة ؟

٤ – كيف يمكن أن تحدث وفورات الحجم أثرها فى برنامج التسويق ؟ قد يختار رجل التسويق قراراً بغلق ٦ مخازن ويكتفى بأربعة فقط تتولى عملية التوزيع . يمكن أن يؤدى هذا القرار — رغم أن ظاهره الوفر — إلى التأخير فى تسليم البضاعة إلى العملاء مما يسبب عدم الرضا بين العملاء . وهنا هل حققنا وفراً حقاً ؟

٥ – ما نسبة انخفاض تجاوب السوق لعنصر تسويقى معين وأثره على النتائج النهائية ؟ مثلا عند إدخال سلعة جديدة إلى السوق ، قد نحتاج إلى بعض الوقت لكى تستقر فى السوق مما يتطلب من المنتج أن يعلن عنها والنتيجة طبعاً احتمال زيادة المبيعات ولكن إذا تكررت الإعلانات لسنوات طويلة فسوف ينعكس الوضع وتكون استجابة السوق لتلك الحملة سلبياً .

٦ – ما عناصر خطة التسويق التى يمكن أن تحل إحداها مكان الأخرى ؟ هل نخفض السعر لكى نتغلب على المنافسة ؟ هل نؤكد على الترويج والإعلان كبديل للتمسك بجودة السلعة ؟ إن دراسة هذه البدائل ودراسة إمكانية تنفيذها يمكن أن يجعل البرنامج التسويقى مرناً ومتكاملا .

٧ – ما عناصر البرنامج التسويقى التى يصعب على المنافسين تقليدها ؟ يحاول رجال التسويق — كلما كان ممكناً — تصميم برنامج لا يستطيع المنافسون تقليده . فإذا خفض مشروع ما أسعاره بمعدل ٥٪ فقد يتبعه مشروع آخر ويخفض أسعاره بنفس النسبة أو بنسبة أكبر . ولكن إذا اتجه المشروع إلى اعداد تصميم جديد للسلعة أو الى غلاف جديد أو طرق توزيع

جديدة فقد يعجز المنافسون فى مجاراته .

**استراتيجية التسويق والوقت :**

يعتبر الوقت من المتغيرات المهمة فى العملية التسويقية . والكثير من عناصر التسويق مثل الترويج أو التوزيع تعتمد على الوقت . فقد يتطلب تدريب عمال البيع وأقلمتهم على الظروف التى يعملون فيها حوالى ستة شهور ، وقد يتطلب إقامة نظام توزيع مادى سليم سنوات . لذلك يجب على مديرى التسويق أن يأخذوا عنصر الوقت فى اهتمامهم عندما يضعون استراتيجية التسويق وعند رسم الخطة التكتيكية لتنفيذها .

ويظهر أهمية عنصر الوقت عندما نضع خطة إعلانية أو ترويجية يمكن النظر الى إعلان التلفزيون على أنه وسيلة مناسبة للاعلان عن سلعة معينة لكى تحدث التجاوب السريع أكثر من وسيلة أخرى مثل الصحف أو المجلات . ولكن فى نفس الوقت يكلف اعلان التلفزيون أضعاف ما يكلفه إعلان الصحيفة ، وعلى الشركة أن تقرر ما إذا كان هناك ما يؤكد على إعلان التلفزيون ؟ فإذا لم يكن ثمة ضرورة للسرعة فى بيع السلعة ، تستطيع الشركة أن تختار وسيلة إعلانية أرخص ، ولكن إذا كان هناك احتمال التلف السريع للسلعة ، يكون هناك سبب قوى لاختيار وسيلة اعلانية سريعة .

يجب أن نتابع المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة والتى تبدأ بمرحلة دخول السلعة الجديدة ثم مرحلة النمو ثم النضوج ثم التشبع ثم التدهور ونربط هذا كله بالجهود التسويقية التى تبذلها . فى المراحل الأولى لحياة السلعة سيجد رجال التسويق زيادة الاستثمارات التى أنفقت فى عملية التطوير والتحسين فيحاولون الحصول على عائد سريع على استثماراتهم . وبالتالى تستمر الأسعار مرتفعة فى مرحلة النمو طالما أن طلب المستهلكين ما زال مرتفعا . وعندما نصل الى مرحلة النضوج تحاول الشركة ان تتجنب حرب الأسعار . وأخيرا فى مرحلة التدهور نجد أن أسعار التجزئة منخفضة حتى نستطيع التخلص من

المخزون المتراكم .

**الإعـداد لتنفيد الاستراتيجية :**

بمجرد الانتهاء من إعداد خطة التسويق لابد وأن توضع موضع التنفيذ والعمل على انجاحها بواسطة جميع المستويات التنظيمية فى المنشأة . ويعتمد التنفيذ الناجح للخطة على قوة الأساسات التى قامت عليها الخطة . والمطلب الأول للنجاح أن تكون الخطة مفهومة ومقبولة بواسطة كبار العاملين فى إدارة التسويق .

يجب أن نحدد من هو المسئول عن التنفيذ إذ سنجد أعداداً كبيرة من الأفراد يشتركون فى التنفيذ ونخشى أن تكون المسئولية موزعة وغير محددة ، وإذا كانت المسئولية موزعة على جميع الأفراد فلن نجد شخصاً مسئولا عن أى شىء ، لذلك وجدت المنشآت أنه من واجبها أن تكون أكثر دقة فى الحساب بصدد تنفيذ استراتيجية التسويق .

يجب أن تكون الخطة مكتوبة ورسمية إذا كانت المنشأة تأمل أن تحقق أهدافها بنجاح . يجب توضيح العناصر الاتية للخطة .

١ – يجب أن تضع المنشأة بعض الفروض عن دخلها ، أسعارها ، السلعة ، رأس المال .

٢ – تحديد المركز التنافسى بناء على تحليل أمين عن أسباب القوة والضعف لبقية المنافسين ومركز الشركة داخل الصناعة .

٣ – قائمة بالأهداف التسويقية من حيث الكم والكيف .

هناك بعض العناصر الكمية التى تتضمنها الخطة :

١ – المبيعات واحتمالات المردودات ٢ – تلخيص الايرادات

٣ – كشوف احصائية ٤ – الأفرد والكفاءات

وحتى ولو وضعت الخطة بطريقة مكتوبة فليس هذا ضمانا لنجاحها ولكن يتطلب الأمر المراجعة المستمر إذا أردنا للأهداف أن تتحقق . يجب أن يكون مديرو التسويق على علم تام بمدى ما تحقق من نجاح فى تنفيذ الخطة فى مراحلها المختلفة . وإذا لم تراجع الخطة فى مراحل تنفيذ ها فسوف ينتج عن ذلك الكثير من الانحرافات وقد لا نكشفها الا بعد ما يصاب المشروع بأضرار بالغة .

**جدولة الخــطة :**

يجب أن توضح الخطة بطريقة مفصلة بمعنى أن توضح ـــ شهرا بشهر ـــ المهام والأهداف لكل إدارة داخلة فى البرنامج . كما يجب أن نعمل على التنسيق المباشر بين الإدارات المختلفة . وبالتالى لن يكون هناك أدنى شك بخصوص المسئوليات الملقاة على عاتق أى قسم أو بالنسبة للاجراءات التى تضمن الجهد المتعاون بين الادارات .

والطرق المعروفة للتعامل مع جدولة الخطة ما يعرف بطريقة أو أسلوب تقييم ومتابعة البرنامج والمعروفة بطريقة PERT وهى الحروف الأولى لـ Program Evaluation and Review technique وأهم طرفها هى طريقة المسار الحرج . ولقد استخدم هذا المدخل بنجاح عند إنشاء مشروع صواريخ بولاريس فى الولايات المتحدة الامريكية عام ١٩٥٨ . ثم استخدمت هذه الطريقة بعد ذلك فى ظروف مشابهة . وليس هناك ما يمنع تطبيقها على اى جزء من خطة التسويق .

ووفقاً لطريقة المسار الحرج نجد أن جميع الأنشطة الداخلة فى الخطة تكون منظمة فى مسارات تعتمد على تتابع الأداء . وطالما أن هناك سلسلة من التتابع تحدث فى نفس الوقت ، سنجد عدداً من المسارات توصل الى كل نقطة مراجعة فى البرنامج ، ثم يحسب وقت كل مسار والمسار الذى يستغرق أطول وقت يطلق عليه المسار الحرج Critical Path method وعن طريق تخفيض طول

وقت هذا المسار نستطيع أن نخفض من مدة المشروع . وأى تأخير فى المسار سوف يضيف الى الوقت المطلوب لاستكمال المشروع . والشكل الاتى رقم ( ١٣ - ٢ ) عبارة عن خريطة توضح طريقة المسار الحرج مطبقة على جزء من عملية تخطيط التسويق .

يمكن تلخيص خطوات طريقة المسار الحرج فى الآتى :

١ - نبدأ بتحديد النشاط الذى نرغب فى تخطيطه ويكون لهذا النشاط نقطة بداية ونقطة نهاية كما يتضح فى الشكل ( ١٣ - ٢ ) يمثل السهم النشاط وترمز الدائرة للأحداث .

**٢ - يقدر الوقت اللازم لتنفيد النشاط باليوم أو الاسبوع أو الشهر.**

**٣ - توقعاً لحدوث الأنشطة ترتب هذه الأنشطة ترتيبا متسلسلا حسب طريقة التنفيذ .**

**٤ - توضح هذه الأنشطة على شبكة الأعمال .**

**٥ - تدرس شبكة الأعمال للوصول الى المسار الحرج . والمسار الحرج كما ذكرت من قبل هو أطول مسار من بداية المشروع الى نهايته ويمثل الوقت الذى يظهر على المسار الحرج الذى يحتاجه المشروع .**

**مزايا استخدام طريقة المسار الحرج[1] Gritical Path method**

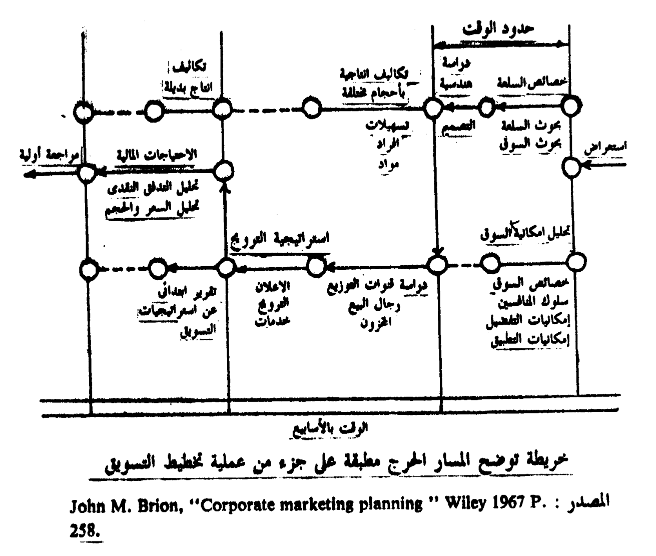
**( أ ) من أحسن الطرق لوضع برنامج زمنى للنشاط المراد تخطيطه وذلك لضمان الانتهاء من العمل خلال الوقت المتفق عليه .**

**(ب) مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات ثم معالجتها .**

**(ج) تحدد الأنشطة التى تعتبر حرجة ومؤثرة فى الانتهاء من التنفيذ حسب الموعد .**

---

(١) دكتور مهندس محمود سلامة عبد القادر ودكتور طارق المأمون ـــ تخطيط ومتابعة المشروعات باستخدام طريقة المسار الحرج ـــ بيروت ـــ الأستشاريون العرب للادارة والمشروعات ١٩٧٧ صفحات ٢٣ - ٤٠




خريطة توضح المسار الحرج مطبقة على جزء من عملية تخطيط التسويق

المصدر : John M. Brion, "Corporate marketing planning " Wiley 1967 P. 258.

( د ) يمكن تحديد الاختناق التى تظهر على المسار الحرج .

( هـ ) تقدير تكاليف الانتهاء من المشروع فى أزمنة بعيدة ، فتتمكن الإدارة من اختيار البديل الأمثل .

**تسهيل تنفيذ الاستراتيجية :**

من العقبات فى طريق تنفيذ الاستراتيجية القدرة التنظيمية . فهل يستطيع التنظيم أن يتقبل التغيرات المقترحة فى الخطة ؟ هل يستطيع الأفراد أن يتأقلموا مع المقترحات الواردة فى الخطة ؟ فإذا طالبت الخطة بتخفيض الانفاق على التوزيع بنسبة ٥٪ وتحويل هذا المبلغ للانفاق منه على بحوث السلعة وزيادة الجودة ، من الصعب أن ننتظر من الأفراد أن يتحولوا بسهولة ويسر ، واذا كانت العلاقات الشخصية متوترة بين إدارة الأعلان وجهود البيع الشخصية ، فلا يمكن لأى خطة ــ مهما كانت ــ أن تنجح فى مثل تلك الظروف .

يكلف الفشل فى الربط بين برنامج التسويق والإمكانيات والطاقة المتاحة كثيرا ، وهذا هو غالباً ما يحدث طالما أننا لا نستطيع أن نتنبأ بالطاقات التنظيمية لذلك يجب على مخططى التسويق تقييم الموارد البشرية داخل التنظيم قبل ربط أنفسهم بخطط إصلاح وتغيير لن يقدروا على تحقيقها أو تنفيذها .

**تنظيم تنفيذ الاستراتيجية :**

هناك وظائف ثلاثة لها أهمية خاصة عند تنفيذ استراتيجية التسويق وهى : إدارة السلعة ، إدارة الموارد ، جدولة الموارد .

مدير السلعة مسئول عن التنسيق بين التسويق وبين الإنتاج بهدف انتاج سلعة معينة أو خط منتجات معين . يجب أن تتوازن جداول الانتاج مع طلب السوق كما يجب تصميم السلعة بطريقة تتفق مع احتياجات السوق . ولكى تتم تلك المهام يركز مدير السلعة على عوامل : طاقة المصنع ، المرونة ، الخبرة النمطية ، ومستويات الجودة .

ومدير إدارة السلعه مسئول عن تحقيق التوازن بين أهداف التسويق وأهداف الانتاج كما يحاول أن يبقى نفقات الانتاج منخفضة لكى يصمد أمام المنافسة ولكى ينجح فى تحقيق إشباع المستهلكين .

ويكون مدير الموارد مسئولا عن تخصيص الموارد وفقاً لبرنامج معين ، ومدير الأفراد مسئول عن اختيار وتدريب وتوزيع العاملين على الأماكن التى تناسبهم .

وتعتبر جدولة الموارد عنصراً مهماً فى تنفيذ الاستراتيجية حتى أن بعض المنشآت تخصص إدارة مستقلة تكون مسئولة عن جدولة استخدام الموارد المتاحة . ومهمة هذه الإدارة هى اشباع طلبات الأسواق المختلفة التى تخدمها الشركة دون التضحية بمركز السوق فى المدة البعيدة .

وتستخدم إدارة التسويق طرقا كثيرة لكى تروج لمدخل تسويقى متكامل ومن ضمنها مدخل اللجان ، أو عقد اجتماعات بين الادارات المعنية ، وبرامج التدريب المختلطة . أما عن اللجان ، تشكل لجنة تسويقية عامة يمكن أن تحل محل لجان المبيعات والاعلان وغيرها . ويكون أعضاء هذه اللجنة خبراء فى الانتاج ، الهندسة ، الشراء ، التمويل وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالتسويق ، وطبيعى لاتقوم هذه اللجان برسم سياسات أو اتخاذ قرارات ولكن عملها الرئيسى هو المناقشة والتقدم بالتوصيات .

وتفضل بعض الشركات عقد اجتماعات مشتركة بين الادارات المختلفة التى يقترب عملها من بعضه ويمكن أن تعرض ادارة الانتاج مشاكلها على هذه الاجتماعات يتبعها مناقشة مفتوحة من جانب الحضور . وفى الشهر التالى تعرض ادارة الاعلان مشاكلها ووجهة نظرها وهكذا .

أما عن برامج التدريب المختلطة فهى توحى بالترابط بين أفراد الادارات

المختلفة وتقدم هذه البرامج لمجموعة من العاملين من إدارات الهندسة — الشراء — الاعلان وغيرها . وعن طريق برامج التدريب المختلطة أو المشتركة يدرك المتدربون ما يقوم به الاخرون فى إدارات أخرى .

والنتيجة النهائية لكل هذه المداخل أو الطرق هو أن يدرك الجميع أن التسويق عمل متكامل يمكن أن يحقق الكثير إذا تعاون الجميع بدلا من العمل المنفرد أو المستقل .

**تدعـيم الاتصال :**

من الواضح أن الاتصال وظيفة حيوية لتحقيق نجاح التسويق إلا أن هذا ليس من السهل تحقيقه .

وعلى فرض أن الاتصال مقطوع بين الادارات المختلفة داخل المنشأة ، فقد يتضح بعد فترة أن النتائج التى أسفرت عنها البحوث التى تمت فى إدارة معينة ، كانت قد توصلت اليها من قبل ادارة أخرى وهذا يعنى ضياع الكثير من الجهد والمال نتيجة للازدواجية فى الأعمال .

يجب أن يبدأ الاتصال الفعال من المستويات العليا فى التنظيم ثم يتدفق بحرية فى جميع الاتجاهات وجميع المستويات . يجب على المدير فى أى موقع أن يكون قادرا على الاتصال كما يجب أن تشجع المنشأة على الاتصال فتدرب الرؤساء على مباشرة الاتصال وإلا سوف يترددون كثيرا قبل الاقدام على أى عمل[1] .
وتظهر أهمية الاتصال بشكل خاص فى المشروعات ذات الفروع العديدة المنتشرة على أسواق كثيرة . يقول فى هذا بعض المديرين : « يجب أن تكون العلاقة مع المساعدين علاقة صداقة وغير رسمية إذ بهذه الطريقة أشجعهم على أن يخبروننى بما يحدث داخل العمل سواء بطريقة سليمة أو خاطئة »[2]

(1) Lazo and Corbin, ''Management in marketing'' McGraw-Hill 1961. P. 563

(2& ''Taking on giants'' chain store Age, general merchandise edition April 1975. P. 40

وفى ظل المفهوم التسويقى ، يبدو الاتصال أكثر أهمية . وإذا مثل التسويق أن يكون نشاطاً متكاملا فإن الاتصال الضعيف سوف يكون له صدى على جميع اجزاء التنظيم . لذلك تحاول الكثير من المنشآت دراسة وتجربة بعض الطرق الجديدة لتدعيم الاتصال الداخلى .

ومن أجل إشاعة الجو الصحى داخل المنشأة ، يجب على الادارة أن توضح للكافة أنها ترغب فى أن تسمع وجهات نظر العاملين كما يجب أن يشعر العاملون أن آراءهم قد أخذت بمحمل الجد .

## الفصـل الرابع عشـر

# الرقابـة على التســويق



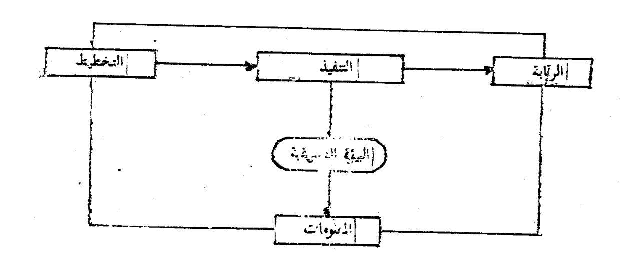
لقد أوضحنا من قبل كيف تستخدم المعلومات التسويقية فى إعداد استراتيجية التسويق ثم كيف توضع الاستراتيجية موضع التنفيذ فى المنشأة — بعد ذلك قد تحدث استجابة لما ورد فى الاستراتيجية — استجابة البيئة التسويقية — فيقدم المستهلكون على الشراء ، تحدث ردود من جانب المنافسين ، تزيد الحكومة من رقابتها على ما يحدث . وفى هذا الفصل سوف نتعرض الى المرحلة الأخيرة فى العملية التسويقية ألا وهى الرقابة على الأداء فى التسويق .

إذا غابت الرقابة عن التسويق ، سوف تضيع أغلب الخطط الموضوعة ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والتخبط . الرقابة ضرورية لكى نتأكد من أن جميع موارد المنشأة — سواء البشرية أو المادية — تستخدم بكفاءة . يستطيع المديرون — باستخدام وتطبيق أنظمة الرقابة — تقييم الطرق التى تعمل فيها الخطة وللتأكد من أن طريقة الأداء تساعد على تحقيق أهداف التنظيم . وفى ثنايا الرقابة لابد من إعادة التوازن كلما كان ذلك ضرورياً .

والشكل الآتى ( ١٤ — ١ ) يوضح الرقابة على التسويق من وجهة النظر الادارية التسويقية .

والموثران المهمان فى الرقابة هما التخطيط والمعلومات . يؤكد التخطيط أن الأداء — بالطريقة الواردة فى الخطة — سيحقق أهداف الشركة . أما عن نظم المعلومات التسويقية فهى التى تقدم النتائج والاحصاءات أولا بأول والتى

تعتمد عليها فى تقييم الأداء . فى ظل الرقابة الدقيقة على التسويق ، يتضمن التخطيط بعض المقترحات لإحداث تغيرات ضرورية لزيادة الفعالية فى البرنامج التسويقى للمنشأة .

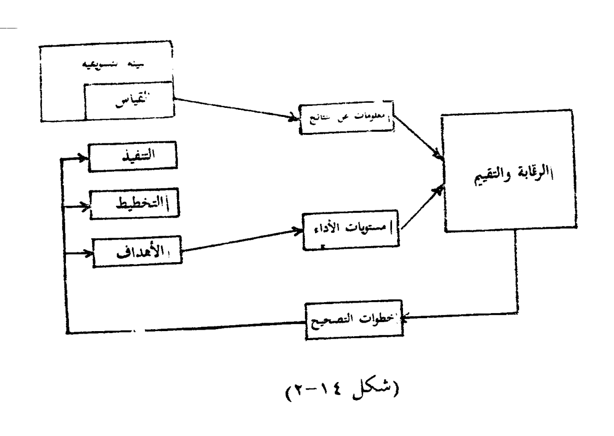



(شكل ١٤-١)

وسبب التأكيد على أهمية الرقابة على التسويق هو ما يحدث من تغيرات اقتصادية سريعة على المنشأة أن تواجهها . وطالما أن المخططين لن يتمكنوا من التنبؤ الدقيق لتحديد تلك التغيرات فقد أصبح العبء الأكبر الآن على عاتق الرقابة حتى تتمكن المنشأة من أن تساير تلك التغيرات . فكان على الادارة أن تبحث عن الطرق والأساليب لقياس كفاءة التسويق سواء فى المشروعات الاعمالية أو غير الاعمالية .

## نموذج الرقابة على التسويق :

تؤثر الرقابة فى التسويق على الأوجه الأخرى للعملية الإدارية . ولكى نتفهم الرقابة على التسويق دعنا ننظر الى النموذج الوارد فى الشكل الآتى ( ١٤ - ٢ ) :




(شكل ١٤-٢)

أساس الرقابة فى التسويق هو مقارنة وتقييم النتائج القادمة من النشاط التسويقى مع مستويات الأداء الموضوعة وفقاً لأهداف المنشأة . وتؤدى هذه المقارنة ويؤدى هذا التقييم الى إعداد خطط جديدة لتصحيح الوضع وبمجرد اتخاذ الاجراءات التصحيحية تبدأ دورة الرقابة مرة أخرى .

أما عن الاجراءات التصحيحية التى اتخذت ، فهى تعتمد على المشكلة التى تظهر ، فقد يكون من الضرورى أن تحدث تغييرات فى الطريقة التى تنفذ بها الخطة أو حتى تغير الخطة ذاتها أو نعدل من الأهداف التى تقوم عليها الخطة أساساً . وأى إجراء تصحيحى سيؤدى الى تغيير فى برنامج التسويق .

**ما الذى نراقبــه :**

الخطوة الأولى فى عملية الرقابة هو أن نحدد حدود الرقابة . فإذا وجدنا أن ٢٠٪ من عملاء المنشأة يشترون ما يعادل ٨٠٪ من المبيعات الكلية ، يجب

أن ندقق الرقابة على هذا القطاع الصغير من العملاء[1] . ولا يقتصر عمل مدير التسويق على مراقبة ما يحدث داخل إدارته ولكن يراقب أيضا العلاقة بين ادارة التسويق وغيرها من الإدارات وكذلك يراقب العلاقة مع الموردين الخارجين[2] . ذلك لأن إدارة التسويق تعتمد بشكل ملحوظ على نشاط الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج والإدارة المالية . والعكس صحيح وهو أن الكثير من الإدارات داخل المنشأة تعتمد على نشاط إدارة التسويق . والرقابة — فى أغلب الأحوال — هى نتيجة التوفيق بين عمل الإدارات المختلفة وليست هيمنة إدارة معينة على بقية الإدارات .

تحتاج الرقابة الفعالة الى المرونة ، فطالما كان مايحدث فى الأسواق غير خاضع للرقابة والتحكم ( الندرة فى المواد ، المنافسة ، الكساد ، سياسات المنافسين وغيرها ) ، يجب أن تكون الإدارة مستعدة ومعدة للكثيرة من الخطط البديلة . يتطلب إدخال منتج جديد إلى الأسواق أو البدء فى حملة إعلانية جديدة تغييرات فى البرامج والميزانيات وإعادة توزيع العاملين داخل المنشأة .

**مستويات الأداء :**

لتحقيق النجاح المنشود نحتاج إلى إعادة تقسيم مستويات الأداء مثل تقسيم أرقام المبيعات الى مبيعات شهرية أى نعتمد على أهداف شهرية . وتحديد الأهداف مهمة دقيقة ولكنها ليست سهلة إذ تعنى تحديد أرقام قياسية تجيب على بعض الأسئلة مثال ذلك : هل نفتح حسابات جديدة مع عملاء جدد ؟ أو هل يجب زيادة المخزون من سلعة معينة ؟ ويعتمد تحديد مستويات الأداء على الماضى وعلى توقعات الأداء فى المستقبل .

وتعدل مستويات الأداء كلما زادت الكفاءة ، وينظر إلى عمال البيع

(1) R.M.S. Wilson, "Management controls in marketing" London : Heinemann 1973. P. 44

(2) Kotler, "Marketing management" 2d., ed., 1972, PP. 755-57

على [illegible] أهم عنصر [illegible] من [illegible] . [illegible] لذلك يجب على الإدارة أن تسأل عن حجم عمال البيع وهل هناك بعض الأعمال يمكن تحويلها إلى الغير أو استبعادها كلية ؟ هل يستغل عمال البيع وقتهم أحسن استغلال كما يجب قياس كفاءة نشاط الإعلان ، التوزيع المادى وغيرهما

### مداخل القياس

ماهى المعلومات والاحصاءات التى نعتمد عليها فى القياس ؟ من الطبيعى أن نكون من النوع المتصل بالمهمة أو العمل موضوع الرقابة ، فى الكثير من الحالات تعتمد الإدارة على مقاييس مادية مثل الوقت ، الكمية ، الجودة والتى يمكن التعبير عنها بوحدات إنتاج أو تكلفة . إلا أن العنصر البشرى لايقل أهمية عن العنصر المادى خاصة هذا الذى يستخدم كبارومتر للأداء الشخصى ( القوى البيعية )

وتعد التقارير التى تحوى المعلومات التسويقية بطريقة توضح — من أول نظرة — الاختلاف بين المستويات الموضوعة وبين النتائج الفعلية . يسعد المديرون عندما يعلمون بزيادة فى المبيعات بمعدل ١٠٪ عن السنة الماضية . ولكن عندما يتعمقون فى الدراسة والتحليل ويكتشفون أن خط المنتجات الذى أوضح باستمرار أكبر أرباح قد انخفض بمعدل ١٠٪ سنجد أن الموقف يتغير وتقل درجة ارتياحهم

### عملية التقييم :

يجب أن نعد الإدارة الخطوات التى تيسر فيها بصدد التقييم إذ لا يعقل أن تنتظر الإدارة ولا تتحرك الا عند مواجهة الأزمات والمشاكل كما أنه من المستحيل أن تتخذ جميع القرارات مقدماً . ذلك لأن الكثير من التغيرات يصعب توقعها ، الا أن مدير التسويق الناجح هو الذى يضع خطوات العمل منذ اللحظة الأولى للعمل والتنفيذ

وبمراجعة ما حدث فى الماضى ، نستطيع أن نصل الى خطوط عريضة للقرارات التى اتخذت فى الظروف العادية ويمكن النظر الى سجلات المنشأة عن الفترات السابقة لكى يفيد منها مدير التسويق عندما يضع استراتيجية التسويق المستقبلية . وحتى إذا لم يكن هناك خطوط جديدة ، يمكن أن تحدد الخبرة السابقة أوقات معينة تعتبر نقط اختبار ومراجعة من أجل الرقابة على الاستراتيجية الحالية .

طالما أن الرقابة هى الكشف عن الانحرافات والاختلافات بين المستويات الموضوعة وبين نتائج الأعمال الفعلية ، فمن المهم أن تحدد مظاهر هذا الاختلاف . وعندما تأتى النتائج أقل بكثير من أرقام الخطة ، يتطلب الأمر مراجعة الاستراتيجية برمتها . والعكس صحيح عندما تأتى النتائج الفعلية أكبر وأزيد بكثير من أرقام الخطة ، يتطلب الأمر الكشف عن الأسباب وقد يكون هذا الوضع الجديد برهانا على أن تغيراً قد حدث فى إمكانيات السوق والذى سيكون له نتائج خطيرة على نشاط التسويق .

**الاجراءات التصحيحية :**

على فرض أن الرقابة قد أسفرت عن حتمية إجراء تغيير ، فالخطوة التالية أن تحدد ما هى الإجراءات التصحيحية ، يجب على المخطط أن يحدد الموقف الحالى كما هو ويقيم إمكانية بعض التغيير الضرورى فى الاستراتيجية الحالية وعما إذا كان الأمر يستوجب أن نأتى باستراتيجية جديدة أم لا ؟

فى بعض المنشآت يسير كل من تحليل المبيعات ودراسة الربحية جنباً الى جنب إذ تحدد الإدارة أهداف الربح للمجموعات المختلفة من السلع بدراسة عناصر النفقة بالاضافة الى الأعباء الاضافية .

ويمكن الوصول الى تقسيم لعناصر النفقة على أساس مجموعات المنتجات ومقارنة مقدار الربح الحالى مع الأهداف الموضوعة .

وإذا ما صح منه مدير التسويق أن يبح سعه معينة محمص ، جب عليه أن يفسر ذلك هل مرجعه زيادة النفقات أو نقص في الايرادات ؟ فإذا كان سبب زيادة نفقات الانتاج يرجع الى زيادة فى سعر المادة الخام ، فلن يستطيع أن يفعل شيئاً ، إلا إذا حاول إعادة تصميم السلعة بطريقة تؤدى الى تخفيض درجة الحاجة إلى المادة الخام لكى يخفض من النفقات . وإذا اكتشفنا أن السبب يرجع الى انخفاض فى الايراد فيجب أن نتعرف على سبب ذلك أيضا لكى نتخذ من الخطوات المناسبة . ويواجه متخذو القرارات التسويقية ثلاث مشاكل إجراءية عندما يتخذون الاجراءات التصحيحية :

( أ ) تحديد أسباب المشكلة .

(ب) تحقيق التوازن والتقريب بين وقت اتخاذ القرارات ووقت العمل والتصحيح .

( جـ ) وضع الميزانيات وتحديد اجراءات الرقابة على التكاليف .

وقد تظهر مشاكل تتعلق بالأفراد وتصبح عقبة فى طريق التصحيح ، إذ نجد الكثير الذى يصر على التمسك بطريقته فى أداء العمل ويجد صعوبة كبيرة فى أن يغير طريقته وأن يتأقلم مع الوضع الجديد .

## مداخل الرقابة على التسويق :

هناك مداخل كثيرة للرقابة على التسويق وهذه هى مداخل : الإيرادات ، النفقات ، الربح . ورغم انتشار استعمال الكمبيوتر فى السنوات الأخيرة ، فلم يتمكن هذا من أن يحل جميع مشاكل الرقابة على التسويق . ولايمكن النظر الى المبيعات والأرباح على أنها الأهداف الوحيدة التى تعمل المنشأة من أجل تحقيقها ، ولكن لابد من الاستفادة من المعلومات المرتدة التى يمكن أن تحسن من الخطة .

### ( أ ) تحليل المبيعات

ينظر الى المبيعات على أنها أحسن مؤشر عند أداء التسويق ، بشعر

مديرو التسويق بالتفاؤل عندما نأخذ المبيعات فى الزيادة والعكس صحيح . ولكن يجب ألا يزيد اهتمامنا بالمبيعات على أى اعتبار آخر يتصل بالأداء . يستطيع مدير التسويق أن يطلب توضيح أعمال البيع مقسمة حسب الآتى :

١ – العملاء : تحتاج الشركة أن تتعرف على مبيعاتها إلى عملائها لكى تحدد أى منهم يجب التركيز عليه والاهتمام به .

٢ – رجال البيع : لكى توضح أرقام المبيعات التى حققها كل من عمال البيع – من منهم يؤدى عمله خير قيام والبعض الآخر الذى لايصل إلى حصص المبيعات المخصصة لهم .

٣ – أنواع السلع : للتعرف على مبيعاتنا مقسمة على أنواع السلع المختلفة لتحديد السلع القوية التى يقبل عليها المستهلكون والأخرى الضعيفة وأسباب هذا الضعف .

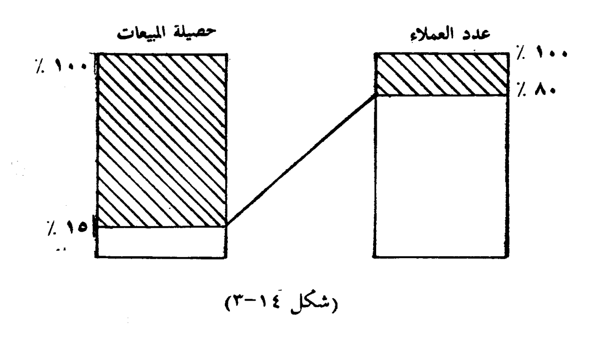
يتضح مما تقدم أن تحليل المبيعات يتضمن الدراسة التفصيلية لسجلات المنشأة الخاصة بالبيع لكى توضح مواقع القوة وأسباب الضعف . وإذا أخذنا رقم المبيعات الكلى فلن يفيد هذا الرقم فى الكشف عن الملامح الرئيسية لنتائج المبيعات وجهود التسويق . وعن طريق التحليل الدورى للمبيعات ، يهم الإدارة أن تدرس تفصيليا المبيعات من حيث : المبيعات وفقاً للمناطق البيعية المختلفة : أى المناطق تعتبر قوية وخصبة وأى المناطق ضعيفة وجرداء . كذلك التطلع إلى أرقام جزئية للمبيعات على ضوء الأنواع المختلفة للسلع وعلى ضوء العملاء الذين تتعامل معهم المنشأة .

بمعنى آخر نقوم بتحليل المبيعات لكى نكشف عن بعض التفاصيل الهامة والتى كانت ستبقى مجهولة فى المنشأة . وبهذه الطريقة نقدم المعلومات المفيدة التفصيلية لادارة التسويق بهدف توزيع الجهود التسويقية فى المستقبل بطريقة أفضل[1]

---

(1) Cundiff and still, "Basic marketing". Prentice-Hall 1971, P. 597

ونجد فى أغلب المنشآت أن نسبة كبيرة من العملاء ، مناطق البيع ، أنواع السلع لا تعطى إلا نسبة منخفضة من المبيعات الاجمالية . ويمكن أن يوضح الشكل الآتى ( شكل ١٤ - ٣ ) فى العمود الأول عدد العملاء والعمود الآخر يوضح حصيلة المبيعات . يتضح أيضاً أن ٨٠٪ من العملاء يحصلون فقط على ١٥٪ من المبيعات . يتضح أيضا أن ٨٠٪ من العملاء يحصلون فقط على المبيعات الكلية .




(شكل ١٤-٣)

ويظهر مثل هذا الموقف فى الكثير من الشركات والذى يدل على أن نسبة كبيرة من العملاء لايحصلون الا على جزء بسيط من المبيعات والعكس صحيح ، نسبة صغيرة من العملاء يحصلون على نسبة كبيرة من المبيعات . وقد يتضح نفس الشيء بالنسبة للمناطق البيعية ، فقد نجد أن بعض المناطق الجغرافية المتسعة أو حتى المناطق التى بها عدد كبير من المستهلكين ، لايشترى إلا كميات صغيرة .

وبالمثل بعض أنواع السلع المنتجة لا يقبل عليها المستهلكون وأنواع أخرى لاتستطيع أن تلبى جميع الطلبات . وإذا أخذنا هذه الأرقام دون دراسة أو تحليل فقد تكون مضللة وبالتالى تؤدى إلى سوء توجيه الجهود التسويقية

هل ينتج عن هذا الذى يحدث فى التسويق خسائر ؟ يمكن أن ينشأ عن تلك الأمثلة التى أوردناها بعض الربح ولكن أقل بكثير من المفروض أن نصل اليه . ولكن لماذا يحدث هذا ؟ يحدث ذلك لأن الجهود التسويقية وتكاليف التسويق تقسم وفقا للاتى : أنواع العملاء ، مناطق البيع ، أنواع السلع ، ولا تقسم على أساس المبيعات الفعلية أو المبيعات المحتملة .

يحصل رجل البيع الذى يعمل فى المنقطة القوية على نفس المرتب الذى يحصل عليه زميله الذى يعمل فى المناطق الضعيفة ونفس الشىء يحدث بالنسبة للتعامل مع الأنواع المختلفة من العملاء سواء يحصل منهم رجل البيع على طلبيات كبيرة أو محدودة . وليس من المستبعد أن نجد أن الكثير من الجهد والنفقة فى النشاط التسويقى ينتج عنها مبيعات محدودة إذا قارناها بالمبيعات الكلية أو ينتج عنها نسبة ضئيلة من الأرباح الكلية .١ والوصول إلى هذه النقاط هو الهدف من تحليل المبيعات .

**سجلات المبيعات :**

تختلف الشركات كثيرا فى شكل المعلومات المتوفرة لديها عن المبيعات : البعض منها لا يبقى إلا على معلومات مختصرة جدا عن المبيعات ، والبعض الاخر تظهر سجلاته أرقام المبيعات بشىء من التفصيل يمكن استخدامها لأغراض التحليل ، فيمكن الوصول الى أرقام المبيعات على أساس مبيعات كل فرد من عمال البيع على حسب أنواع السلع المباعة ، على حسب أنوع العملاء ، حسب حجم الطلبية وغيرها من التقسيمات المطلوبة والمفيدة لأغراض الدراسة والتحليل

**أهداف تحليل المبيعات :**

هدف تحليل المبيعات هو الوصول الى مظاهر القوة والضعف فى النشاط التسويقى . وكل شكل من أشكال التحليل يلقى الضوء على ناحية معينة فى النشاط التسويقى فمثلا تحليل المبيعات على حسب مناطق البيع يجيب على

السؤال : ما رقم المبيعات الذى تحقق فى كل منطقه من مناطق البيع ؟

وتحليل المبيعات على حسب أنواع العملاء يجيب على السؤال : من الذى يشترى منا وبأى كمية ؟ وبذلك نرى أن كل اجابة من هده الاجابات تختلف عن بعضها مع ملاحظة أن التحليل يكشف عن مظاهر القوة والضعف ولكن الوصول إلى السبب فهو من اختصاص ومسئولية إدارة التسويق

**مثـال :**

نفترض أن منتجات منشأة معينة تصل الى الأسواق النهائية عن طريق قنوات توزيع متفاوتة ، ويستخدم هذا الانتاج مشترون صناعيون والبعض الآخر يذهب الى المستهلك النهائى ، وترغب المنشأة أن تحدد الأهمية النسبية لكل قطاع من العملاء يمكن أن نصل الى الاجابة إذا تتبعنا الخطوات الاتية :

**الخطوة الأولى :** عمل تقسيم للعملاء : فى حالة عدم وجود أى سياسة خاصة بالتوزيع لابد من اختبار ومراجعة السجلات لنحدد القطاعات المختلفة من العملاء الذين يتم البيع اليهم .

وبعد اختبار ومراجعة الوضع يتضح أن العملاء ينقسمون الى : موزعين صناعيين ، تجار جملة فى الأجزاء الأوتوماتيكية ، وتجار جملة لأدوات النجارة ، الجمع بين الموزعين الصناعيين وبين تجار الجملة ، تجار جملة مختلفة ، تجار تجزئة ، البيع المباشر .

**الخطوة الثانية :** تقسم المبيعات حسب القطاعات المختلفة من العملاء ، ولنفترض أن الشركة تحتفظ بسجلات لكل عميل مباشر ، وكل ما هو مطلوب فى هذه الخطوة أن نضع دليلا لكل قطاع من العملاء .

والمهم أن نصل الى مبيعات كل قطاع من هذه القطاعات .

**الخطوة الثالثة** : نعرض النتائج التى نتوصل اليها ، والجدول الآتى يوضح نتائج هذه الخطوة :

**تقسيم المبيعات على أساس قطاعات العملاء**

| قطاعات العملاء | عدد العملاء | اجمالى المبيعات عام ٧٧ |
|---|---|---|
| الموزعون الصناعيون | ١٠٩٧ | ٤,٢٠٠,٠٠٠ جنيهاً |
| تجار جملة للأجزاء الأوتوماتيكية | ٧٨٩ | ٣,٤٥٠,٠٠٠ جنيهاً |
| الجمع بين تجار جملة لأدوات التجارة وبين الموزعين الصناعيين | ٢٥٦ | ١,٧٠٠,٠٠٠ جنيهاً |
| تجار جملة لأدوات التجارة | ٢٠٦ | ٢٠٠,٠٠٠ جنيهاً |
| تجار جملة مختلفين | ٤١٠ | ١٣٠,٠٠٠ جنيهاً |
| تجار تجزئة | ٦٦٦ | ١٥٠,٠٠٠ جنيهاً |
| حسابات وعملاء مباشرين | ٩١٧ | ١٧٠,٠٠٠ جنيهاً |
| المجموع | ٤٣٤١ | ١٠,٠٠٠,٠٠٠ جنيهاً |

والمعلومات التى وردت فى هذا الجدول رغم أنها مفيدة إلا أنها لا تعنى الكثير . ولذلك يلزمنا أن نقوم بالآتى :

١ – نحسب المبيعات الى القطاعات المختلفة فى شكل نسب .
٢ – نحسب متوسط المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع داخل القطاع .
٣ – نجمع النتائج فى مجموعتى تجار الجملة وآخرون وبعد ذلك نصل الى الجدول التالى والذى يقدم تحليلا للمبيعات على أساس قطاع العملاء :

## جدول تحليل المبيعات على أساس قطاع العملاء

| قطاعات العملاء | نسبة مئوية من اجمالى العملاء | نسبة مئوية من المبيعات | متوسط المبيعات لكل منفذ |
|---|---|---|---|
| تجار الجملة : | | | |
| موزعون صناعيون | ٪٢٥ | ٪٤٢ | ٣٨٢٠ جنيهاً |
| تجار جملة فى الأجزاء الأوتوماتيكية | ٪١٨ | ٪٣٤,٥ | ٤٣٧٠ جنيهاً |
| الجمع بين ١ ، ٢ | ٪٦ | ٪١٧ | ٦٦٣٠ جنيهاً |
| تجار جملة فى أدوات النجارة | ٪٥ | ٪٢ | ٩٧٠ جنيهاً |
| تجار جملة آخرون | ٪٩ | ١.٣ | ٣١٧ جنيهاً |
| مجموع تجار الجملة | ٪٦٣ | ٪٩٦.٨ | ٣٥٤٦ جنيهاً |
| مجموع الآخرين : | | | |
| تجار تجزئة | ٪١٥ | ٪١,٥ | ٢٢٥ جنيهاً |
| حسابات مباشرة | ٪٢٢ | ٪١.٧ | ١٨٥ جنيهاً |
| المجموع | ٪٣٧ | ٪٣.٢ | ٢٠٢ جنيهاً |
| مجموع كل العملاء | ٪١٠٠ | ٪١٠٠ | ٢٣,٣ جنيهاً |

مصـدر الجدولين :

Cundiff and still, "Basic Marketing " Prentice-Hall, 1971. PP. : 600-1

**النتائـج :**

والآن ماذا كشف عنه تحليل المبيعات ؟ يتضح أن ٣٧٪ من العملاء ( مجموع الآخرين ) يمثلون ٣٪ من المبيعات ومتوسط طلباتهم هى $\frac{١}{١٧}$ من حجم متوسط طلبات تجار الجملة ، كما يتضح أن الطلبات كبيرة الحجم تأتى فقط من طبقات ثلاثة من تجار الجملة والذين يشكلون ٤٩٪ من إجمالى

العملاء ويمثلون ٩٣,٥٪ من إجمالى مبيعات الشركة .

لقد أجاب هذا التحليل على السؤال الآتى : من الذى يشترى منا وكم تبلغ معاملاته ؟ ولكن لم يجب التحليل عن السؤال لماذا ؟ على الإدارة أن تشرح لماذا نشأ هذا الموقف — أى موقف — والذى قد يدعو فى النهاية الى إعادة تقييم سياسة التوزيع . كما يساعد تحليل المبيعات مدير التسويق أن يقيم مبيعاته ويقيم فاعلية جهود التسويق وتحليل تكاليف التسويق .

**نصيب الشركة فى السوق :**

هناك بديل آخر لقياس أداء المبيعات وهو تحديد نصيب المنشأة فى السوق ومقارنته بنصيب الشركات المنافسة . ويمكن هذا التحليل الإدارة أن تحدد ما إذا كان التغيير فى هيكل المبيعات يرجع الى قوى خارجية أو الى ضعف فى برنامج التسويق .

إذا وجدنا انخفاضاً فى المبيعات بينما بقى نصيب الشركة فى السوق على حاله ، فمعنى ذلك أن القوى الخارجية تؤثر فى جميع الشركات التى تعمل فى الصناعة . ولكن إذا اتضح أن نصيب الشركة فى السوق بالنسبة لجميع الشركات التى تعمل فى الصناعة بدأ فى الهبوط ، نستطيع أن نصل الى نتيجة مؤداها أن هناك بعض القصور فى المزيج التسويقى أو فى تنفيذ استراتيجية التسويق .

وكما ذكرنا فى تحليل المبيعات ، فإن تحليل نصيب المنشآت فى السوق يكون أدق إذا قسمت الأرقام على ضوء العملاء ، السلعة ، المناطق البيعية . وبعد عمل تلك التقسيمات يصبح نصيب السوق أو حصتنا فى السوق أداة فعالة جداً لتقسيم أهداف التسويق . وتستبعد هذه الدراسة تأثير القوى غير الخاضعة للتحكم مثل مقدار الدخل المعد للانفاق . وكلما كان نصيب الشركة كبيراً كلما كان معبراً عن النظرة الايجابية لكل من العميل والتاجر .

### تحليل التكاليف .

تتضمن تكاليف التسويق ، التكاليف الخاصة بكل أنشطة التسويق التى تحدد حاجات السوق ، تدبير السلعة ، السعر ، الترويج ، التوزيع . وهناك بعض تكاليف التسويق التى تتحملها المنشأة بعد إتمام عملية البيع مثل النفقات الإدارية . تحليل تكاليف التسويق هو تنظيم أرقام تكاليف التسويق لكى توضح الربح والخسارة ثم لكى تحدد الطرق الموصلة الى قرارات تسويقية أفضل .

ويمكن تلخيص نتائج تحليل التكاليف فى الآتى :

١ – توزيع النفقات على أنشطة التسويق مثل البيع ، إعداد الفواتير ، التخزين والتسليم .

٢ – تقييم طرق التسويق وسياسات التسويق وإجراءاته .

٣ – تحديد ربحية المنتجات المختلفة والعملاء المختلفين .

٤ – تحديد العلاقة بين التكلفة وحجم الطلبية .[1]

### تخصيص وتوزيع تكاليف التسويق :

يتضمن تخصيص وتوزيع تكاليف التسويق الخطوات الأربعة التالية :

١ – تحديد التكاليف العادية ( الطبيعية ) مثل المرتبات والأجور ، التأمين ، الإيجار وغيرها .

٢ – نحور فى هذه التكاليف العادية لكى نصل بها الى تقسيم وظيفى أى التكاليف المرتبطة بكل نشاط أو وظيفة من وظائف التسويق .

٣ – تقسم هذه التكاليف الوظيفية ( حسب الوظائف ) حسب القطاعات التسويقية مثل : السلعة ، جماعات العملاء ، المناطق البيعية ، حجم الطلبية ، منافذ التوزيع . وعندما نصل الى تقسيم المبيعات والتكاليف على هذه

(1) Thomas R. Wotruba. "Sales management" Halt, Rinehart and Winston 1971, P. 495

القطاعات المختلفة ، نستطيع أن نحدد الأرباح :

( ا ) **التكاليف العادية** : تقسم أغلب المنشآت حساباتها حسب الهدف من المصروف مثل : المرتبات والأجور ، التأمين ، وهذه الطريقة تبسط القيود طالما أنه يمكن تقييد أى فاتورة تبعاً لتلك الحسابات .

إلا أن المعلومات المستخلصة من تلك الحسابات تكون محدودة حيث لاينظر إلى التكاليف العادية ( الطبيعية ) على ضوء الغرض منها أو النتائج التى تنجم عنها . مثلا إذا زادت مصاريف الإنتقال هذا العام بنسبة ١٥٪ عن نفس الفترة من العام الماضى فهل يعنى هذا أنها مرتفعة جداً ؟ ويمكن أن تكون مصاريف انتقال رجال البيع مرتفعة فى مناطق معينة أو فى أوقات معينة وليست كذلك فى أوقات أخرى . إلا أن التكاليف العادية ( الطبيعية ) لا تعطى أية إجابات على هذه الاستفسارات .

(ب) **التكاليف الوظيفية ( وفقاً للوظائف )** : حسب ما جاء فى مصاريف الانتقال يمكن تقسيمها حسب الآتى : مصاريف انتقال عمال البيع ، مصاريف انتقال رجال الشراء وهكذا ، وعندما نجمع مصاريف انتقال عمال البيع إلى مرتبات رجال البيع وما يحصلون عليه من عمولات ومكافآت وغيرها يمكن الوصول الى المصاريف الإجمالية للوظيفة البيعية .

(ج) **التكاليف حسب القطاعات التسويقية** : بعد تقسيم التكاليف حسب الوظائف المختلفة ، يمكن تخصيصها وفقاً لقطاعات تسويقية معينة ، ويحمل كل قطاع بنصيبه من تكلفة النشاط . وفى أغلب الأحوال فإن القطاعات التسويقية هى : السلع ، العملاء ، مناطق البيع ( يجب ألا نخلط بين القطاعات التسويقية وبين قطاعات السوق )

١ - السلع : يسمح التحليل على ضوء السلع بتقييم ربحية السلعة ، فى

تحديد الأسعار . إعطاء بعض المعلومات الضرورية . وغالبا ما يستند التحليل الى مجموعات السلع وليس إلى كل سلعة على حده

٢ العملاء لكى تصل الإدارة الى ربحية كل طبقة من العملاء ، تخصم الإدارة تكلفة التعامل مع كل طبقة من الهامش الإجمالى المتحصل عليه من تلك الطبقة ، وتكلفة التعامل مع كل طبقة يتم على أساس الوقت المتفق مع كل عميل

٣ - المنطقة البيعية : يفيد تحليل تكاليف التوزيع على أساس المناطق البيعية فى الرقابة على الإنفاق على كل منطقة من مناطق البيع . والجدول الآتى يوضح كيف نتحول من التكاليف الوظيفية إلى التكاليف وفق القطاعات التسويقية ( جدول ١٤ - ١ )

**الرقابة عن طريق الميزانية :**

لا غنى عن الرقابة عن طريق الميزانية إذا أردنا أن يسير الأداء موازياً لما جاء فى الخطة ، وتتضمن الرقابة بواسطة الميزانية تقدير للمبيعات المستقبلة وكذلك تقدير للتكاليف والتى تغطى : أعمال البيع ، الإعلان ، تنشيط المبيعات ، نشاط الترويج وغيرها . ويمكن أن تغطى الميزانية شهراً أو ثلاثة أشهر أو نصف سنة أو سنة

تعتبر الميزانية التقديرية أداة مفيدة للتخطيط والرقابة ، فعن طريق ملاحظة الأداء الفعلى ومقارنته بالمستويات الواردة فى الميزانية تستطيع الإدارة أن تحدد إما التطابق أو الإنحراف . تمكن الميزانية من التحليل الدقيق ومن التخطيط ومن التنسيق . وتسمح مرونة الميزانية لمدير التسويق أن يغير من مشروعاته وفقاً للنتائج التى ظهرت . والطريقة فى إعداد الميزانية المرنة هى أن نعد ميزانية تتفق مع مستوى التشغيل ثم عمل ميزانيات مشتقة بزيادة أو نقص ٥٪ ، ١٠٪ ، ١٥٪ . وليس من الضرورى أن نراجع الميزانية المرنة إذا حدث تغيير فى المبيعات أو فى برامج الإنتاج

| التكاليف الوظيفية | أسس التوزيع | | |
|---|---|---|---|
| | السلع | العملاء | مناطق البيع |
| ١ - نفقات البيع المباشرة<br>• زيارات رجال البيع الى العملاء الحاليين والمرتقبين<br>• مرتبات رجال البيع ، العمولات مصاريف انتقال . | وقت البيع المخصص لكل سلعة كما تكشف عنها البيع | عدد مرات الاتصال وقت المقابلة حسب تقارير رجال البيع | مباشرة |
| ٢ - نفقات البيع غير المباشرة :<br>• الإشراف فى المناطق.مصاريف مكتبية<br>• نفقة التدريب ، نفقات إدارية بيعية<br>• نفقة بحوث التسويق ، احصاءات ، حسابات | حسب الوقت المخصص لكل سلعة | حسب الوقت المخصص لكل عميل | تحميل متساوى لكل رجال بيع |
| ٣ - الإعلان :<br>الوسيلة ــ إخراج ــ مرتبات | مباشر حسب المساحة ــ الوقت ــ الوسيلة | نفقة المساحة لكل عميل أو مجموعة عملاء أو تحميل متساوى لكل عميل | مباشر أو على أساس تحليل توزيع وانتشار الوسيلة |
| ٤ - النقل<br>وسائل النقل + مصاريف إدارة النقل | نسبة الوزن والوقت | على ضوء عينة من فواتير الشحن | أساس المسافة ــ الوقت |
| ٥ - التخزين والشحن<br>التخزين ، تغليف ، مناولة ، التحميل التجميع ، إعداد المستندات ، إيجار ، نفقة العمل | المساحة المشغولة ــ متوسط الوقت ــ عدد الوحدات المشحونة | عدد وحدات الشحن ــ الفاتورة متوسط حجم الطلبية | عدد الوحدات المشحونة |

( جدول ١٤ - ٦ )

المصدر : R.M.S. Wilson, "management controls in marketing" London Heinemann, 1973, P. 97

وبالنظر إلى الجداول الآتية نستطيع أن نتعرف على الاختلاف بين الميزانية الثابتة والميزانية المرنة . ولأغراض التوضيح نفترض أن أساس إعداد الميزانيتين هو الوصول إلى مبيعات بمقدار ١٠,٠٠٠ وحدة . ولكن المبيعات التى تحققت بالفعل كانت ١١,٠٠٠ وحدة . ففى ظل الميزانية الثابتة تعطى انطباعاً أنه قد تحقق زيادة فى الربح مقداره ٣٠٠ جنيه نظراً إلى زيادة

المبيعات ولكن هذا غير حقيقى إذ لابد وأن نأخذ فى حسابنا الاختلاف فى التكاليف وبالتالى يكون الربح الحقيقى هو ٢٠ جنيه فقط .

الميزانيـة الثابتة

| البيـان | أرقام الميزانية | أرقام واقعية | الاختـلاف |
|---|---|---|---|
| حجم المبيعات | ١٠,٠٠٠ وحدة | ١١,٠٠٠ وحدة | + ١٠٠٠ |
| إيرادات المبيعات | ١٥,٠٠٠ جنيهاً | ١٦,٥٠٠٠ جنيهاً | + ١٥٠٠ |
| المصاريف : | | | |
| مباشرة | ١٠,٠٠٠ جنيهاً | ١١,٠٠٠ جنيهاً | + ١٠٠٠ |
| غير مباشرة | ٤٠٠٠ جنيهاً | ٤٢٠٠ جنيهاً | + ٢٠٠ |
| الربح | ١٠٠٠ جنيه | ١٣٠٠ جنيهاً | + ٣٠٠ |

والجدول الآتى يصور الميزانية المرنة :

| البيان | الميزانية الثابتة | الميزانية المرنة | أرقام واقعية | الاختلاف |
|---|---|---|---|---|
| حجم المبيعات | ١٠,٠٠٠ وحدة | ١١,٠٠٠ وحدة | ١١,٠٠٠ وحدة | – |
| إيرادات المبيعات | ١٥,٠٠٠ جنيهاً | ١٦,٥٠٠ جنيهاً | – | |
| المصاريف : | | | | |
| مباشرة | ١٠,٠٠٠ جنيهاً | ١١,٠٠٠ جنيهاً | ١١,٠٠٠ جنيهاً | – |
| ثابتة غير مباشرة | ١٥٠٠ جنيهاً | ١٥٠٠ جنيهاً | ١٤٥٠ جنيهاً | – ٥٠ جنيه |
| متغيرة غير مباشرة | ٢٠٠٠ جنيهاً | ٢٢٠٠ جنيهاً | ٢٢٤٠ جنيهاً | + ٤٠ جنيه |
| مختلطة غير مباشرة | ٥٠٠ جنيها | ٥٢٠ جنيهاً | ٥١٠ جنيهاً | – ١٠ جنيهات |
| الربح | ١٠٠٠ جنيهاً | ١٢٨٠ جنيهاً | ١٣٠٠ جنيهاً | + ٢٠ جنيهاً |

المصدر R.M.L. Wilson, "Management Controls in Marketing" Heinemenn 1973 P.P : 82-83

**مراجعة التسويق :**

تعتبر المراجعة الدورية على العمليات والأنشطة أمرا ضرورياً فى أى منشأة ، وتزيد أهمية ذلك بصفة خاصة فى ميدان التسويق بسبب التغيرات السريعة فى البيئة التسويقية وداخل إدارة التسويق .

ومراجعة التسويق هو إختيار دورى شامل ومنهجى للبيئة التسويقية ولنظام التسويق ولأنشطة التسويق بحيث تتمكن من تحديد المناطق التى تظهر فيها المشاكل مع التوصية بتصحيح الموقف والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للتسويق .

ويتضمن مراجعة التسويق التعرف ما إذا كانت الشركة تطبق المفهوم التسويقى الحديث أم لا ؟ هل تنتج الشركة السلع التى يرغب المستهلكون فى شرائها ؟ وهل تتعرف الشركة على الظروف السوقية السائدة ؟

هناك خطوات أربعة أساسية لمراجعة التسويق وهى :

١ - مراجعة أهداف المنشأة وتقييمها هل هى كافية ، هل يمكن تحقيقها ؟

٢ - مراجعة الخطط الموضوعة لبلوغ الأهداف ، نختبر كيف تم تخصيص الموارد حسب القطاعات التسويقية .

**٣ - ندرس كيف وضعت الخطة موضع التنفيذ ونتأكد من أن الأهداف قد تحققت .**

٤ - مراجعة هيكل التنظيم والتأكيد على : تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية ، توزيع المهام والمسئوليات ، مدى توفر الكفاءات الفردية .

ويقوم بمراجعة التسويق إما مدير التسويق نفسه على أساس أنه يعلم الكثير عن عمليات التسويق ، ولكن من عيوب المراجعة الذاتية أنها ينقصها

الموضوعية فقد يهمل مدير التسويق — طوعاً أو جبراً — بعض المعلومات التى تصل اليه والتى تعكس قصوراً فى الأداء

ويمكن أن تتم مراجعة التسويق بواسطة إدارة أخرى فى الشركة إلا أن هذه الطريقة يعيبها أيضاً افتقارها الى الموضوعية . والطريقة الثالثة أن تتم المراجعة بواسطة فريق من خبراء الشركة فى عمليات المراجعة ويكلفوا بمراجعة التسويق إلا أن هذه الطريقة يعيبها أنها تكلف الكثير ، والطريقة الرابعة هى الاستعانة بمكتب خارجى وتتميز هذه الطريقة الأخيرة أنها توفر الموضوعية التى نبحث عنها .

وعنصر الوقت له أهمية بالغة ، فقد يجبر المديرون الذين يواجهون مشاكل معينة على الاستعانة بفريق من المراجعين وذلك بحثاً عن مخرج من هذه الأزمة . وطبيعى أن يكون وقت الأزمات والأخطار هو أسوأ الأوقات للقيام بأعمال المراجعة والتحليل والدراسة بمعنى آخر لن نفيد من هذه المراجعة إلا إذا تمت فى ظروف عادية وبطريقة دورية .

**( تم الكتاب بعون الله )**

1. Boyd and Massy, " Marketing Management ". Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1072
2. Body, westfall and Stasch, "Marketing research ". Irwin 4th. ed., 1977
3. Buzzell, Nourse, Mathems and Levitt, "Marketing, a Contemporary analysis ". Mc Graw-Hill, 2d. ed., 1972.
4. Carman and Uhi, Phillips and Duncan Marketing - Principles and methods " Seventh ed., Irwin 1973 .
5. Cundiff, still and Govoni, "Fundamentals of Modern marketing ". Prentice-Hall Inc., 1973
6. Cundiff and still, "Basic Marketing ". Prentice-Hall, 3d., 1971
7. Diamond and Pintal, "Priciples of Marketing" Prentice-Hall 1972
8. Engel, kollat and Blackwell, "Consumer behaviour" Hald, Rinehart and winston, 2d., ed., 1973
9. Fitz Roy Peter T., « Analytical methods for marketing management » McGraw-Hill, 1976 .
10. Howard John A., "Marketing management, operating, Strategic and Administration ". Irwin, 3d. ed. 1973.
11. Kotler Phillip "Marketing Management-analysis, planning and Control ". Prentice-Hall Inc.; 3d., ed., 1976 .
12. Mc Carthy E. Jerome, "Basic Marketing : A managerial approach ". Irwin. 4th, ed., 1971
13. Stanton William, "Fundamentals of Marketing ". McGraw-Hill Comp. 1971 .
14. Rewald, Scott and Warshaw, "Introduction to marketing management " Irwin. 1973
15. Rosenberg Lary J., "Marketing " Prentice-Hall Inc., 1977
16. Walters Glenn C., "Consumer behaviour". Irwin 1978.
17. Walters Glenn C., "Marketing Channels ". goodyear Inc., 1977
18. Webster Fredick E., "Social aspects of marketing ". Prentice-Hall Inc., 1974 .

# الفهـرس

## الجزء الأول

## مبـادىء التسـويق



## الجـزء الثانى

## إدارة التسـويق

رقم الايداع ٥٢٥٦ / ٩٥م
الترقيم الدولى ١ - ٨١ - ٧٠٤٩ - ٩٧٧ ISBN